

UNIVERSITÄT MANNHEIM

Die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen

Untersuchungen der Einflussfaktoren auf Umsetzungsgrad und Effektivität von
Mitarbeiterbefragungen und ihrer Folgeprozesse

Dipl. Psych. Markus Hodapp

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Sozialwissenschaften der Universität Mannheim

Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaften:

Prof. Dr. Michael Diehl

Referent:

Prof. Dr. Walter Bungard

Korreferent:

Prof. Dr. Karsten Müller

Tag der Disputation:

14.02.2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	6
1 Einleitung.....	9
1.1 Zielsetzung der Arbeit.....	11
1.2 Aufbau der Arbeit	12
2 Das Instrument Mitarbeiterbefragung	15
2.1 Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung.....	15
2.2 Inhalte einer Mitarbeiterbefragung	20
2.3 Funktionen von Mitarbeiterbefragungen	29
3 Mitarbeiterbefragungen als Veränderungsprozesse.....	31
3.1 Gestaltung von Folgeprozessen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen	31
3.2 Beurteilung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen und ihren Folgeprozessen.....	36
3.3 Stand der Forschung zur Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen.....	41
3.4 Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen.....	51
3.4.1 Inhaltsfaktoren	52
3.4.2 Kontextfaktoren.....	54
3.4.3 Prozessfaktoren	62
3.4.4 Individuelle Einflussfaktoren	66
4 Zentrale Fragestellungen der empirischen Untersuchungen.....	77
4.1 Einfluss von Kontextfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen..	79
4.2 Einfluss von Veränderungsmaßnahmen auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen.....	81
4.3 Einfluss von Eigenschaften der Führungskraft auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen.....	82
5 Methode.....	86
5.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung.....	86

5.2	Messinstrument	87
5.2.1	Messung organisationaler Einstellungen.....	87
5.2.1.1	Konstruktvalidität.....	88
5.2.1.2	Konvergente und diskriminante Validität	89
5.2.2	Messung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen	90
5.3	Analyseverfahren	90
5.3.1	Prüfung der Zulässigkeit von Aggregation auf Gruppenebene.....	91
5.3.2	Konfirmatorische Faktorenanalysen	94
6	Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad von Mitarbeiterbefragungen	97
6.1	Rahmenbedingungen.....	97
6.2	Stichprobe	98
6.3	Operationalisierung der verwendeten Variablen.....	101
6.3.1	Variablen auf der Ebene der Organisation	101
6.3.2	Variablen auf der Ebene der Abteilung.....	102
6.3.3	Variablen auf der Ebene des Individuums	103
6.3.4	Prüfung der Zulässigkeit der Aggregation auf Abteilungsebene	107
6.4	Deskriptive Ergebnisse	109
6.5	Analyseverfahren	114
6.6	Empirische Ergebnisse	117
7	Die Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen im Rahmen eines Survey-Feedback-Prozesses.....	123
7.1	Gestaltung des Mitarbeiterbefragungsprozesses	123
7.2	Stichprobe	124
7.3	Verwendete Messinstrumente	125
7.3.1	Mitarbeiterbefragung	125
7.3.2	Maßnahmendaten	128
7.4	Analyseverfahren	131
7.5	Empirische Ergebnisse	133
8	Der Einfluss von Führungsverhalten auf die Effektivität einer Mitarbeiterbefragung	154
8.1	Rahmenbedingungen.....	154
8.2	Beschreibung der Stichprobe	156

8.3	Verwendete Messinstrumente	157
8.3.1	Mitarbeiterbefragung	157
8.3.2	Evaluations-Befragung.....	158
8.3.3	Führungskräftebefragung	161
8.4	Zulässigkeit der Aggregation der Daten	163
8.5	Analyseverfahren	166
8.6	Empirische Ergebnisse	168
9	Diskussion	172
9.1	Zusammenfassung, Diskussion und Interpretation der empirischen Befunde	172
9.2	Einschränkungen und Implikationen für die Forschung.....	179
9.2.1	Nichtteilnahme und Drop-Out	180
9.2.2	Operationalisierung der Konstrukte	181
9.2.3	Kausalitätsproblematik.....	182
9.2.4	Stichprobe	183
9.3	Implikationen für die betriebliche Praxis.....	184
9.4	Schlusswort	186
10	Literaturverzeichnis.....	188
11	Anhang	210
A	- Gütekriterien der verwendeten Messinstrumente	210

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Häufigkeiten der in Mitarbeiterbefragungen verwendeten Themen in den größten Unternehmen im deutschsprachigen Raum (nach Hossiep & Friege, 2008)	21
Abbildung 2: Das EFQM Excellence Modell (European Foundation for Quality Management, 2010b)	23
Abbildung 3: Prozessmodell einer Mitarbeiterbefragung (nach Nadler, 1977)	32
Abbildung 4: Ablauf der Ergebnissrückmeldung im Folgeprozesses (nach Liebig, 2006, in Anlehnung an Nadler, 1977; Trost et al., 1999)	32
Abbildung 5: Survey Outcome Matrix (nach Church et al., 2012, S. 231)	48
Abbildung 6: Annahmen der Feedback Intervention Theorie (schematische Darstellung nach Kluger und DeNisi (1996))	69
Abbildung 7: Theory of Planned Behavior nach (Ajzen, 1991)	74
Abbildung 8: Mittlere Korrelation der Variablen der Theory of Planned Behavior (Armitage & Conner, 2001)	75
Abbildung 9: Beispielitems zu den Frageformaten des MODI	87
Abbildung 10: Mittelwerte des Moduls Lernen und Entwicklung getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	137
Abbildung 11: Mittelwerte des Moduls Strategie in der Abteilung getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	138
Abbildung 12: Mittelwerte des Moduls Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	139
Abbildung 13: Mittelwerte des Moduls Qualität getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	140
Abbildung 14: Mittelwerte des Moduls Entlohnung getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	141
Abbildung 15: Mittelwerte des Moduls Organisationales Commitment getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	142

Abbildung 16: Mittelwerte des Moduls Unternehmenskultur getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	143
Abbildung 17: Mittelwerte des Moduls Umsetzungsgrad der letzten MAB getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität	144
Abbildung 18: Mittelwerte des Moduls Lernen und Entwicklung getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen	147
Abbildung 19: Mittelwerte des Moduls Strategie in der Abteilung getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen	148
Abbildung 20: Mittelwerte des Moduls Zusammenarbeit mit Kollegen getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen	149
Abbildung 21: Mittelwerte des Moduls Qualität getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen	150
Abbildung 22: Mittelwerte des Moduls Entlohnung getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen	151
Abbildung 23: Mittelwerte des Moduls Umsetzungsgrad der letzten MAB getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen	152
Abbildung 24: Wirkungszusammenhang zwischen Prädiktor, Mediator und Kriterium	167
Abbildung 25: Pfadmodell zum Einfluss von Führungsverhalten und Veränderungs- kultur in der Abteilung auf die Umsetzung und Effektivität des MAB-Prozesses	169

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien zur Bewertung eines Mitarbeiterbefragungsprozesses (Hodapp, 2007, S. 172, in Anlehnung an Jöns, 1997b)	38
Tabelle 2: Korrelation von Klimadimensionen mit relevanten Outcomevariablen aus der Metaanalyse von Parker et al. (2003).....	58
Tabelle 3: Zusammensetzung der Stichprobe in Studie 1	100
Tabelle 4: Merkmale der Organisationen und Befragungen	102
Tabelle 5: Verwendete Module und interne Konsistenz	104
Tabelle 6: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen der organisationalen Rahmenbedingungen.....	106
Tabelle 7: Operationalisierung des wahrgenommenen Umsetzungsgrades des Mitarbeiterbefragungsprozesses.....	107
Tabelle 8: Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen für den Effekt der Gruppenvariable Abteilungszugehörigkeit auf die verwendeten Variablen	108
Tabelle 9: Kennwerte der Beurteilerübereinstimmung der verwendeten Skalen gemittelt über alle Abteilungen	109
Tabelle 10: Mittelwerte und Standardabweichungen der verwendeten Skalen in Studie 1 getrennt nach Teilstichproben.....	110
Tabelle 11: Mittelwerte, Reliabilitäten und Korrelationen innerhalb der Gesamtstichprobe der in Studie 1 verwendeten Variablen	113
Tabelle 12: Ergebnisse der Varianzanalysen zum Einfluss der Variablen auf der Ebene der Organisation auf den Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung.....	117
Tabelle 13: Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung getrennt nach Unternehmen ..	118
Tabelle 14: Mittelwertunterschiede der Einflussvariablen von Studie 1 getrennt nach dem Faktor Befragungsart.....	119
Tabelle 15: Beta-Gewichte und Relative Weights der Vorhersage des Umsetzungsgrades der Mitarbeiterbefragung	120

Tabelle 16: Paarweiser Vergleich des relativen Gewichts der untersuchten Prädiktoren	121
Tabelle 17: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für multiple Gruppen	126
Tabelle 18: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen der organisationalen Rahmenbedingungen.....	127
Tabelle 19: Interne Konsistenz der Skalen der Mitarbeiterbefragung 2006 und 2008 .	127
Tabelle 20: Anzahl der Maßnahmen der einzelnen Themenbereiche und davon betroffenen Mitarbeiter	130
Tabelle 21: Aufteilung der Maßnahmendaten nach Themenbereich und organisatorischer Ebene	131
Tabelle 22: Mittelwertunterschiede der MAB-Module in beiden Befragungsjahren ...	133
Tabelle 23: Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung mit den MAB Modulen als Messwiederholungsfaktor und der themenbezogenen Maßnahmenaktivität als Zwischensubjektfaktor	135
Tabelle 24: Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung mit den MAB Modulen in t ₁ und t ₂ als Messwiederholungsfaktor und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen als Zwischensubjektfaktor	145
Tabelle 25: Stichprobengröße der verwendeten Datensätze	157
Tabelle 26: Operationalisierung der Umsetzung des MAB Prozesses.....	159
Tabelle 27: Operationalisierung der wahrgenommenen Wirksamkeit des Folge- prozesses	160
Tabelle 28: Operationalisierung der Einstellung der Führungskräfte gegenüber der Mitarbeiterbefragung	161
Tabelle 29: Operationalisierung der veränderungsspezifischen Selbstwirksamkeitsüberzeugung	162
Tabelle 30: Beurteilerreliabilität ICC(1) / ICC(2) und -übereinstimmung rwg(J)	163
Tabelle 31: Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen der Wahrnehmung des Mitarbeiterbefragungsprozesses.....	164

Tabelle 32: Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Korrelationen der in Stichprobe 3 verwendeten Skalen	165
Tabelle 33: Indirekte Effekte auf den Umsetzungsgrad und die Wirksamkeit der MAB.....	170
Tabelle 34: Interne Konsistenz (Cronbachs α) in den Teilstichproben von Studie 1 ...	210
Tabelle 35: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen in Studie 1 zu Messzeitpunkt t ₁	211

1 Einleitung

Mitarbeiterbefragungen haben sich in den letzten Jahrzehnten als Instrument zur Messung organisationaler Rahmenbedingungen etabliert. In einer Studie unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands gaben 82% der Teilnehmer an, Mitarbeiterbefragungen einzusetzen (Bungard & Steimer, 2005). Eine ähnliche Studie unter den 820 größten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ermittelte eine Quote von 80%, wobei in 64% der Fälle das Instrument regelmäßig eingesetzt wird (Hossiep & Frieg, 2008). Ähnliche Zahlen liefert Kraut (2006b) für den englischsprachigen Markt. Basierend auf verschiedenen Studien von Befragungsfirmen schätzt er, dass 75% der größeren Firmen regelmäßig Befragungen einsetzen.

Nach Bungard (2005) ist einer der wichtigen Gründe für diese große Popularität die imageträchtige Wirkung für ein Unternehmen. Der Einsatz einer Mitarbeiterbefragung lässt eine gewisse Mitarbeiterorientierung des Unternehmens mit entsprechender Feedback-Kultur vermuten. So wurde die Mitarbeiterbefragung in den letzten Jahren auch Teil von Maßnahmen des Employer Brandings. Unter Employer Branding versteht man die Etablierung einer Arbeitgebermarke, d.h. die Darstellung des Unternehmens gegenüber aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern als attraktive Marke mit Hilfe klassischer Marketinginstrumente (Edwards, 2010). Nach Backhaus und Tikoo (2004) dient Employer Branding zur Differenzierung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern, indem die besonderen Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgeber dargestellt werden. So kann die Befragung auch zur Selbstdarstellung des Unternehmens beitragen - ungeachtet dessen, wie der Befragungsprozess tatsächlich gestaltet wird (Bungard, 2005). Fallen dann die Ergebnisse der Befragung noch positiv aus, so lassen sich nicht nur der Einsatz, sondern auch die Antworten der Mitarbeiter öffentlichkeitswirksam im Rahmen von Arbeitgeberpreisen wie Bester Arbeitgeber / Great Place to Work (Great Place to Work Institute, 2010) vermarkten.

Bei den Mitarbeitern, die für die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung verantwortlich sind, wird allerdings durch die Befragung die Erwartung geweckt, dass die Ergebnisse auch zu Konsequenzen führen werden (Bungard, 2007). Bedient sich doch schließlich auch das interne Marketing für die Befragung oft der Ankündigung, dass mit Hilfe der

Befragungsergebnisse Stärken und Schwächen identifiziert und darauf aufbauend Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden sollen (Borg, 2002; Jöns & Müller, 2007b). Allerdings scheint genau dieser Punkt in der Praxis zu Problemen zu führen. Laut einer Befragung von Projektverantwortlichen stellen Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen mit Veränderungsmaßnahmen für 64% der Befragten noch immer die größte Herausforderung dar (Towers Watson, 2015). Sehr häufig kommt es vor, dass bei der Erhebung der Daten große Anstrengungen unternommen werden, bei der Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen jedoch bei den Beteiligten die Fähigkeit oder der Wille zum Handeln fehlt (Bungard, 2007; Church et al., 2012). Dies ist aus Unternehmenssicht allerdings nicht unproblematisch. Die Organisation geht mit der Bitte um die Beantwortung einer Mitarbeiterbefragung und dem Versprechen von Veränderungen einen impliziten Vertrag mit den Antwortenden ein (Church et al., 2012). Folgt nun keine Aktion auf die Befragungsergebnisse, kommt es zu einem Bruch dieses Vertrags, was letztendlich auch zu einer Negativentwicklung der Mitarbeiter Einstellungen führen kann. Sollte die Befragung kein einmaliges Ereignis bleiben, wird dies auch einen Einfluss auf die Bereitschaft der Mitarbeiter haben, an ihr teilzunehmen.

Blickt man nun auf die Forschungslage zu Mitarbeiterbefragungen und ihrer Wirksamkeit, so erkennt man schnell, dass trotz der großen Verbreitung und des vielfältigen Einsatzes des Instruments in der Praxis keine wirklich eindeutigen empirischen Belege für dessen Wirksamkeit vorliegen. In umfassenden empirischen Analysen konnten nur mittlere Effektstärken nachgewiesen werden, wobei einzelne Studien methodisch eher zweifelhaft waren (Neuman, Edwards & Raju, 1989). Neuere Arbeiten, die sich auf die Umsetzung von Folgeprozessen konzentrieren, liefern deutlich vielversprechendere Ergebnisse (Björklund, Grahn, Jensen & Bergstrom, 2007; Church et al., 2012; Liebig, 2006). Bisher existieren davon jedoch noch zu wenige. Doch gerade von diesen Ergebnissen würden Praxisvertreter besonders profitieren, um tatsächlich effektivere Folgeprozesse umsetzen zu können.

Ein möglicher Grund für den Mangel an konkreten Evaluationsstudien könnte die fehlende Bereitschaft der Befragungsanbieter darstellen, die eigenen teuer verkauften Produkte systematischen Wirksamkeitsanalysen zu unterziehen bzw. diese dann auch zu publizieren, wenn sie nicht die erhoffte Wirksamkeit nachweisen. Hinzu kommt, dass bei der

Evaluation konkreter Befragungsprojekte innerhalb des Unternehmens der Evaluator meist seine eigene Arbeit bewertet und sich somit im Falle der nachgewiesenen Nicht-Wirksamkeit selbst abschafft (Liebig, 2006). Darüber hinaus handelt es sich bei Mitarbeiterbefragungen um komplexe Interventionsprozesse, die an den verschiedensten Stellen einer Organisation auf unterschiedliche Art und Weise implementiert werden und somit zu einer Vielzahl an möglichen Ergebnissen führen können. Um diesem Umstand gerecht zu werden, bedarf es einer umfassenderen Betrachtung der Wirksamkeit, die über einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen hinausgeht.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Untersuchung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen. Mitarbeiterbefragungen werden dabei als Instrument angesehen, um Rahmenbedingungen in Organisationen zu optimieren und damit die Wahrnehmung und das Erleben von Mitarbeitern sowie die Leistungsfähigkeit der Organisation positiv zu beeinflussen. Es liegen bisher wenig eindeutige Forschungsergebnisse zu Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen vor. Die Bedeutung von Folgeprozessen für die Wirksamkeit konnte zwar in vielversprechenden Studien aus den letzten Jahren nachgewiesen werden, allerdings ist ihre Anzahl noch gering.

Aus dieser Forschungslücke ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende offene Forschungsfragen:

- (1) Was sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung?
- (2) Wie wirken sich Veränderungsmaßnahmen im Folgeprozess auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen aus?
- (3) Welchen Einfluss hat die Führungskraft auf die Wirksamkeit von Folgeprozessen?

Bei der Beantwortung dieser Forschungsfragen wird ein umfassender Blick auf Mitarbeiterbefragungen als Veränderungsinstrumente geworfen, in dem verschiedene Kontext-, Prozess- und Inhaltsfaktoren sowie individuelle Eigenschaften von Prozessbeteiligten un-

tersucht werden. Um möglichst generalisierbare Ergebnisse zu erhalten, werden umfassende Stichproben konkreter Mitarbeiterbefragungsprojekte verwendet. Zusätzlich werden verschiedene Konzeptionen des Kriteriums „Wirksamkeit“ untersucht, um den unterschiedlichen Zielsetzungen von Survey-Feedback-Verfahren gerecht zu werden.

Die so gewonnen empirischen Ergebnisse dienen der Ableitungen von Implikationen für die Praxis, um Möglichkeiten für die Verbesserung von Mitarbeiterbefragungen und ihrer Folgeprozesse aufzuzeigen. Gleichzeitig wird an aktuelle Forschungsergebnisse angeknüpft, um darüberhinausgehende Impulse für die weitere Forschung zu erarbeiten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Mitarbeiterbefragungen werden bereits seit mindestens der Mitte des letzten Jahrhunderts eingesetzt. Dabei haben sich im Laufe der Jahrzehnte die damit verbundenen Zielsetzungen und Inhalte immer wieder gewandelt. Aus diesem Grund findet in Kapitel 2 zuerst eine Begriffsbestimmung statt, in dem aktuelle Definitionen und der theoretische Hintergrund dargestellt werden. Daran anschließend folgt die Diskussion der am häufigsten erfassten Inhalte sowie ihrer Zusammenhänge zu relevanten Ergebniskriterien. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Überblick über die verschiedenen Funktionen, die mit einer Mitarbeiterbefragung verbunden sein können.

In Kapitel 3 werden Mitarbeiterbefragungen moderner Konzeption als Interventionsinstrumente vorgestellt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Betrachtung der verschiedenen Phasen von Folgeprozessen und der unterschiedlichen Möglichkeiten, diese in Organisationen zu implementieren. Es folgt eine Betrachtung verschiedener Arten der Beurteilung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen sowie die Darstellung relevanter empirischer Befunde zur Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen. Schließlich findet eine Diskussion möglicher Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen statt, die die Basis für die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit darstellt.

Kapitel 4 dient der Konkretisierung der Forschungsfragen der einzelnen Studien. Das Kapitel orientiert sich an der Zielsetzung dieser Arbeit und integriert die verschiedenen theoretischen Überlegungen aus Kapitel 2 und 3.

Kapitel 5 dient der Darstellung methodischer Vorüberlegungen, die für alle drei Studien der Arbeit gelten. Zuerst wird die Vorgehensweise bei der Datenerhebung für die drei Studien skizziert. Daran anschließend wird das Messinstrument, das in leichter Abwandlung in allen Studien verwendet wurde, hinsichtlich Aufbau, Inhalten und Validität beschrieben. Abschließend werden Analyseverfahren vorgestellt, die in allen drei Studien durchgeführt wurden und nicht zu den statistischen Standardverfahren gehören.

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit werden in den Kapiteln 6, 7 und 8 dargestellt. Dabei umfasst jedes Kapitel eine empirische Studie, die sich jeweils auf die drei Forschungsfragen bezieht, die im vorangegangenen Abschnitt dargestellt wurden. Die Studien bauen dabei aufeinander auf bzw. ergänzen sich. Alle drei Studien befassen sich mit der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen, allerdings werden verschiedene Konzeptionen der Wirksamkeit analysiert.

In der ersten Studie in Kapitel 6 werden verschiedene Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad von Mitarbeiterbefragungen untersucht. Der Umsetzungsgrad stellt ein subjektives Maß dar, in welchem Umfang die einzelnen Schritte des Folgeprozesses einer Mitarbeiterbefragung aus Sicht der Mitarbeiter umgesetzt wurden. Anhand einer umfassenden Stichprobe aus 12 Organisationen werden mit Hilfe explorativer Analysen die wichtigsten Einflussfaktoren identifiziert.

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der zweiten Studie dargestellt. In dieser Studie wird die Auswirkung von Maßnahmen, die im Rahmen des Folgeprozesses abgeleitet und umgesetzt wurden, auf die Veränderung der Befragungsergebnisse im Zeitverlauf untersucht. Neben dem Vorhandensein von Maßnahmen zu einem bestimmten Thema der Befragung wird auch der Einfluss verschiedener Eigenschaften dieser Maßnahmen analysiert. Die Wirksamkeit wird mit der Veränderung der Befragungsergebnisse im Zeitverlauf als objektives Kriterium operationalisiert. Hierzu werden die Daten aus zwei aufeinanderfolgenden Mitarbeiterbefragungen innerhalb eines Unternehmens sowie die in einer Datenbank dokumentierten Maßnahmen aus dem Folgeprozess verwendet.

Die dritte Studie (Kapitel 8) knüpft an Studie 1 an und erweitert die dort gefundenen Ergebnisse zum Einfluss von Kontextfaktoren, um die Untersuchung des Einflusses von

Eigenschaften der Führungskraft auf die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung. Wirksamkeit wird in dieser Studie sowohl mit dem Umsetzungsgrad als auch mit wahrgenommenen Verbesserungen aus Sicht der Mitarbeiter operationalisiert. Diese Studie baut dabei auf verschiedenen Erkenntnissen zum Einfluss der Führungskraft auf die Aktivitäten im Folgeprozess auf.

In Kapitel 9 werden schließlich die empirischen Ergebnisse der Arbeit noch einmal zusammengefasst dargestellt, integriert und vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen diskutiert. Es werden dabei sowohl die Implikationen für die weitere Forschung als auch die betriebliche Praxis dargestellt sowie methodische Einschränkungen der Untersuchung diskutiert.

2 Das Instrument Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen (MAB) und ihre Wirksamkeit stellen das zentrale Thema dieser Arbeit dar. Daher bedarf es zunächst einer generellen Begriffsbestimmung des Instruments Mitarbeiterbefragung. In Abschnitt 2.1 wird das Instrument definiert und der zugrundeliegende theoretische Hintergrund näher betrachtet. Abschnitt 2.2 gibt einen Überblick über typische Inhalte von Mitarbeiterbefragungen und deren Bedeutung für Organisationen. In Abschnitt 2.3 werden verschiedene Funktionen von Mitarbeiterbefragungen dargestellt.

Die Darstellung des Instruments in diesem Kapitel orientiert sich an dem zugrundeliegenden Verständnis von Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Organisationsentwicklung. Dabei werden nur die für diese Arbeit relevanten Aspekte aufgegriffen. Für eine umfassende Darstellung des Instruments, verschiedener Gestaltungselemente, unterschiedliche Einsatzformen und einschlägige Praxisbeispiele sei an dieser Stelle auf die Publikationen von Bungard und Kollegen (Bungard & Jöns, 1997; Bungard, Müller & Niethammer, 2007b; Trost, Jöns & Bungard, 1999), Domsch und Ladwig (2013), Borg (2000; 2002; 2003) sowie Kraut (1996; 2006a) verwiesen.

2.1 Begriffsbestimmung und theoretische Einordnung

Eine Mitarbeiterbefragung stellt ein systematisches Befragungsinstrument dar, bei dem eine Teilmenge oder alle Mitarbeiter eines Unternehmens zu bestimmten Inhalten befragt werden (Bungard, 2005). Unter der Bezeichnung Mitarbeiterbefragung wird heute in der Praxis eine Vielzahl verschiedener Befragungsprojekte durchgeführt. Müller, Bungard und Jöns (2007) beziehen sich auf die momentan gängige Praxis bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und definieren sie als „schriftliche, anonym durchgeführte Vollerhebungen mit einem standardisierten Erhebungsinstrument, das hauptsächlich geschlossene Items enthält“ (S. 6). Die Autoren schränken dabei das Instrument auf innerbetriebliche Befragungen ein, die im Auftrag der Unternehmensleitung durchgeführt werden. Borg (2003) betont darüber hinaus den strategischen Charakter, in dem sich die Mitarbeiterbefragung mit „Themen verschiedener Art [befasst], die bedeutsam für das Erreichen der Ziele der Organisation sind“ (S. 24).

Die theoretische Basis des Instruments Mitarbeiterbefragung bildet der Survey-Feedback-Ansatz. Dieser Ansatz wurde von Mann, Baumgartl und Likert im Rahmen verschiedener Studien am Survey Research Center der University of Michigan entwickelt (Baumgartel, 1959; Mann, 1957; Mann & Likert, 1952). Der Survey-Feedback-Ansatz stellt dabei eine spezielle Form der Aktionsforschung dar, die durch Lewin (1946) begründet wurde. French und Bell (1995) fassen die Vorgehensweise der Aktionsforschung wie folgt zusammen: „Action research is the process of systematically collecting research data about an ongoing system relative to some objective, goal, or need of that system; feeding these data back into the system; taking action by altering selected variables within the system based both on the data and on hypotheses; and evaluating the results of actions by collecting more data“ (S. 138). Die Aktionsforschung kann somit im Sinne eines umfassenden Interventionsprogramms gesehen werden, bei dem eine Vielzahl verschiedener Arten von Daten in einem iterativen Prozess als Feedback zur Veränderung eines Systems genutzt werden. Der Begriff Feedback wird hierbei im Sinne der Kybernetik nach Wiener (1950) verwendet. Die Kybernetik betrachtet die Funktionsweise von Regelungsprozessen in Systemen. In einem solchen Regelungsprozess wird ein Ist-Wert eines bestimmten Systemparameters gemessen, dieser wird mit einem Soll-Wert verglichen und bei vorliegender Differenz eine Aktion eingeleitet, um den Ist- an den Soll-Wert anzupassen. Feedback ist dabei die Rückkopplung der Effekte vorausgegangener Systemaktionen an eine Regeleinstantz im System (Ashby, 1974). Dieser Mechanismus lässt sich auch auf Organisationen im Sinne von sozialen Systemen übertragen. Jedoch liegt hier kein einseitiger Prozess vor. In sozialen Systemen erhält man nicht nur Feedback, man sucht und gibt es auch (Müller, Bungard et al., 2007).

Im Survey-Feedback-Ansatz ist die Datenquelle meist auf schriftliche Befragungsdaten eingeschränkt (*Survey*). Dabei wird die Mitarbeiterbefragung als ein Instrument definiert, das zur Verbesserung der Funktionsweise einer Organisation durch Veränderung von Einstellungen, Wahrnehmungen und Beziehungen innerhalb der Organisation führt (Mann, 1957). Der Prozess umfasst fünf grundlegende Schritte: (1) Planungsphase, (2) Datenerhebung, (3) Auswertung der Daten, (4) Feedbackphase, und (5) Implementierungs-/Follow-up-Phase (Nadler, 1977). Mann (1957) beschreibt die Follow-up Phase als „interlocking chain of conferences“ (S. 158). Im Rahmen dieser „Kette von Konferenzen“ werden die Befragungsergebnisse zuerst dem oberen Management und dann nach und

nach an alle darunterliegenden Hierarchieebenen zurück gespiegelt. In diesen Ergebnisdiskussionen diskutieren die entsprechenden Führungskräfte und ihre Mitarbeiter die Ergebnisse, die für die eigene Abteilung relevant sind und planen darauf aufbauend Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitssituation. Der Survey-Feedback-Ansatz stellt somit einen umfassenden Prozess dar, in dem der Folgeprozess im Anschluss an die eigentliche Befragung (Follow-up-Phase) einen integralen Bestandteil darstellt.

Die Aktionsforschung sowie der Survey-Feedback-Ansatz sind Instrumente der Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung wird definiert als „a planned process of promoting positive humanistically oriented large-system change and improvement in organizations through the use of social science theory, action research, and behaviorally-based data collection and feedback techniques“ (S. 9). Somit beschäftigt sich die Organisationsentwicklung mit dem Wandel von Systemen. Es werden verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse angewendet, um die Fähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder zur Anpassung und Erneuerung zu entwickeln.

Historisch betrachtet stand der Veränderungsaspekt bei Mitarbeiterbefragungen in der Praxis nicht immer im Vordergrund. In den 1950er und -60er Jahren lag der Fokus von Mitarbeiterbefragungen auf der Messung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und primär der Diagnose des Ist-Zustandes (Bungard, 2005). Im Laufe der 70er und 80er Jahre wurden Mitarbeiterbefragungen verstärkt im Rahmen der Forschung zu Unternehmensklima bzw. -kultur eingesetzt (Conrad & Sydow, 1984). Auch diese Ansätze beschränkten sich eher auf die Diagnose organisationsweiter Gegebenheiten (Bungard, 2005; Comelli, 1997). Seit Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts hat sich die Zielsetzung von Mitarbeiterbefragungen jedoch stark geändert (Hinrichs, 1996). Einhergehend mit der Entwicklung neuer Forschungsmethoden wie beispielsweise Linkage-Research wuchs das Interesse an Zusammenhängen von Mitarbeiterbefragungsergebnissen und anderen organisationalen Kennzahlen wie Qualitätsindikatoren, Kundenzufriedenheit oder Umsatzzahlen (Higgs & Ashworth, 1996; Schneider, Ashworth, Higgs & Carr, 1996). Gleichzeitig wurde diese Entwicklung durch die weite Verbreitung von Total Quality Management (TQM) Ansätzen verstärkt (Bungard, 1997). Grundgedanke dieses Managementansatzes ist die Ausrichtung der gesamten Organisation an der Qualität von Produkten und Dienstleistungen und der Implementierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse zur

Steigerung der Qualität (Imai, 1994). Die Implementierung von TQM erfordert kontinuierliches Prozesscontrolling, wodurch neben harten Qualitätskennzahlen wie Ausschussquoten oder Fehlerraten auch weiche Faktoren an Bedeutung gewinnen (Bungard, 2005; Higgs & Ashworth, 1996).

Eingebunden in ein solches TQM System wandelte sich auch die Funktion von Mitarbeiterbefragungen. Ganz im Sinne des oben dargestellten Feedbackbegriffs wird in der Befragung ein bestimmter Systemzustand erfasst, wie beispielsweise die Qualität interner Dienstleistungen, der den Ausgangspunkt kontinuierlicher Verbesserungsprozesse darstellt. Durch wiederholten Einsatz der Befragung wird der Erfolg der Veränderungsmaßnahmen auf die internen Prozesse untersucht. Es entsteht eine Feedbackschleife, in der die Mitarbeiterbefragung in strategische Unternehmenssysteme eingebettet ist und den Ausgangspunkt für umfassende Organisationsentwicklungsprozesse darstellt. So sind Mitarbeiterbefragungen moderner Ausprägung immer als Instrument des Veränderungsmanagements zu sehen (Borg, 2000; Bungard, 1997; Comelli, 1997; Domsch & Ladwig, 2006; French & Bell, 1995; Müller, Bungard et al., 2007).

Eine umfassende Definition des Instruments liefern Bungard und Kollegen (Bungard, 2000, 2005; Müller, Bungard et al., 2007) anhand von zwölf Merkmalen, die den gesamten Prozess aktueller Mitarbeiterbefragungen charakterisieren:

1. Es werden in der Regel alle Mitarbeiter befragt.
2. Die Befragung erfolgt anhand eines standardisierten schriftlichen Fragebogens.
3. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis; die Ergebnismeldung erfolgt anonym, d. h. das einzelne Votum ist nicht auf den Bewerter zurückzuführen.
4. Ziel der Befragung ist die systematische Erfassung von Meinungen, Einstellungen, Wünschen oder Erwartungen der Beschäftigten.
5. Der Inhalt der MAB bezieht sich auf Themenbereiche, die im EFQM-Modell [European Foundation for Quality Management, 2010a; Zink, 2004] vorgeschlagen werden.
6. Die Ergebnisse werden zügig (innerhalb von zwei bis maximal vier Wochen) ermittelt und an die einzelnen Organisationseinheiten zurückgespiegelt.

Die Ergebnisberichte enthalten spezifische Auswertungen mit verschiedenen Vergleichen.

7. Die Befragung findet in regelmäßigem Turnus (i.d.R. ein- oder zweimal jährlich) statt.

8. In den Reports für die Organisationseinheiten werden Entwicklungen im Jahresvergleich berichtet.

9. Die Vorgesetzten sollen zeitnah (d. h. in einem Zeitraum von ca. vier Wochen) die Ergebnisse mit dem Ziel einer Diskussion der zentralen Problemfelder und der Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen kommunizieren.

10. Die Daten- bzw. Ergebnisanalyse soll Problembereiche aufdecken, an denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen.

11. Die Effektivität der Veränderungsmaßnahmen ist bei der darauffolgenden Befragung ebenfalls Gegenstand der Bewertung.

12. Die Befragung flankiert übergeordnete Innovations- oder Veränderungsstrategien. Sie ist u. a. als Datenlieferant in weitere Kennzahlensysteme eingebunden bzw. mit diesen verknüpft. (Müller, Bungard et al., 2007, S. 6).

Neben den einzelnen Gestaltungsaspekten ist die Handlungsimplication der Befragung, der zentrale Aspekt dieser Definition. Demnach sollen mit Hilfe der Befragungsergebnisse Problembereiche aufgedeckt, Veränderungsmaßnahmen abgeleitet und im Rahmen einer übergeordneten Veränderungsstrategie die Wirksamkeit des Follow-up Prozesses untersucht werden. Borg (2000) bezeichnet diese Art der Befragung als Auftau- und Einbindungsmanagement gekennzeichnet durch ein zyklisches Verbesserungs- und Veränderungsprogramm bzw. eine systemische MAB, die darüber hinaus in zentrale Unternehmenssteuerungssysteme eingebunden ist. Beide Ansätze sind gekennzeichnet durch die Einbettung der Befragung in umfassende Prozesse vor, während und in Folge der eigentlichen Befragung. Sie stellen dabei einen integralen Bestandteil eines übergreifenden Innovations- und Veränderungsmanagements dar (vgl. auch Borg, 2000, 2003; Bungard et al., 2007b; Comelli, 1997; Trost et al., 1999).

2.2 Inhalte einer Mitarbeiterbefragung

Bei der Konzeption einer Mitarbeiterbefragung stellt sich die Frage, welche konkreten Inhalte erfasst werden sollen. Vergleicht man Fragebögen konkreter Befragungsprojekte in verschiedenen Organisationen, so weisen die Inhalte sicherlich eine gewisse Varianz auf. Dies ist unter anderem mit den unterschiedlichen Zielsetzungen, bisherigen Erfahrungen der Organisation aber auch unterschiedlichen Kooperationspartnern bei der Durchführung im konkreten Projekt verbunden. Berücksichtigt man darüber hinaus die historische Entwicklung, gehen die sich über die Jahrzehnte veränderten Zielsetzungen des Instruments auch mit anderen Inhalten und Schwerpunktsetzungen einher.

In einer Studie zum Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in den 820 größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen Hossiep und Frieg (2008) die große Bandbreite von Inhalten, die in den Befragungen der Studienteilnehmern Verwendung finden (siehe Abbildung 1).

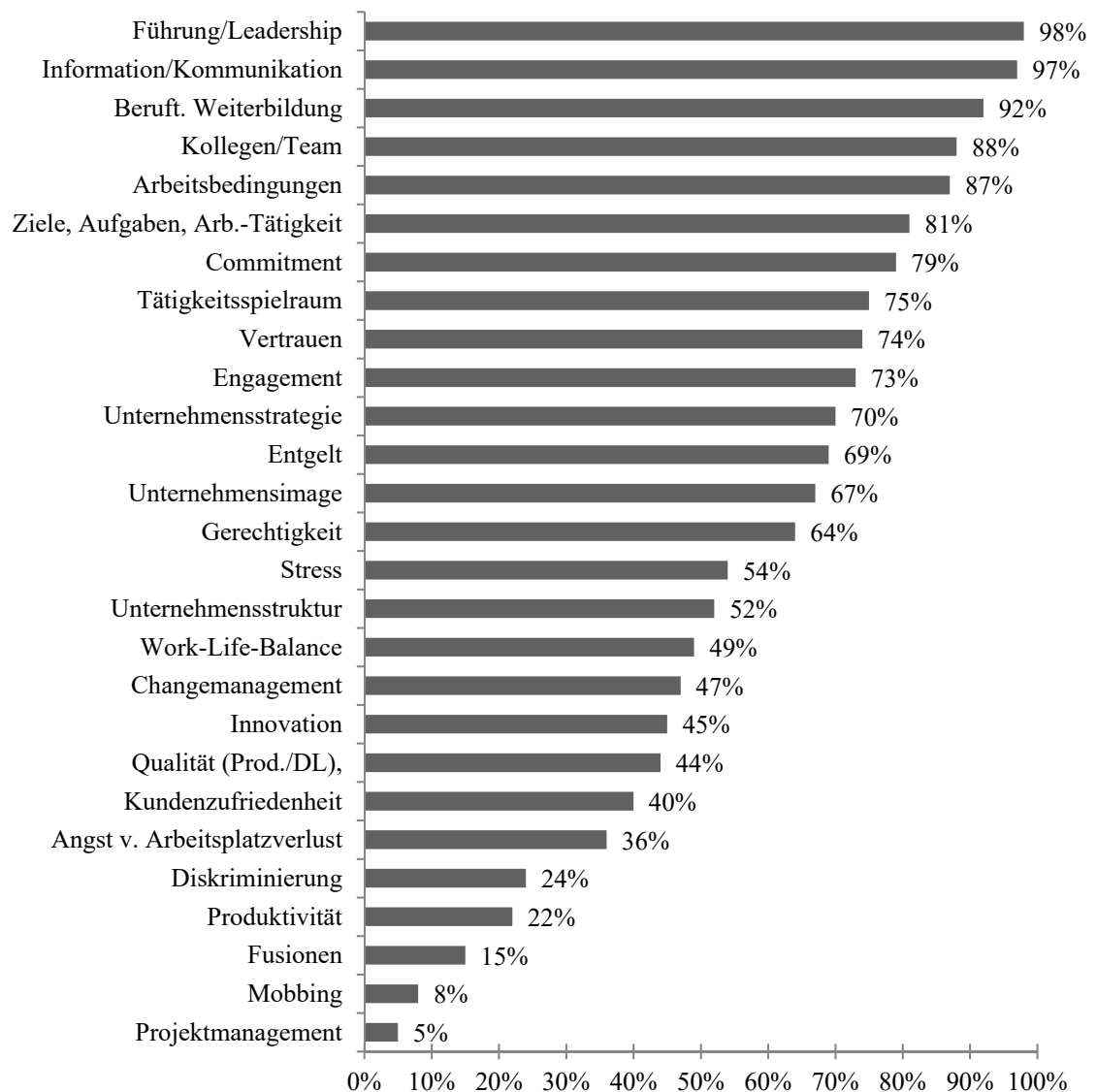


Abbildung 1: Häufigkeiten der in Mitarbeiterbefragungen verwendeten Themen in den größten Unternehmen im deutschsprachigen Raum (nach Hossiep & Frieg, 2008)

Bei dieser Fülle an möglichen Befragungsinhalten bietet es sich an, den Fragebogen anhand eines theoretischen Modells bzw. den strategischen Befragungszielen auszurichten. Generell lassen sich nach Müller, Liebig, Jöns und Bungard (2007) zwei Ansätze bei der Entwicklung eines Befragungsinstruments und der Auswahl der zu erfassenden Inhalte unterscheiden. Wird eine bottom-up Strategie verfolgt, so erschließt man die Fragebogeninhalte induktiv, indem sich die Inhalte aus Vorstudien und Interviews mit verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen (beispielsweise Mitarbeiter, Führungskräfte, Management oder Betriebsrat) ergeben. Bei einem top-down Ansatz werden die Inhalte

deduktiv basierend auf einem wissenschaftlichen Modell ausgewählt. Ein Beispiel für ein theoretisch fundiertes Befragungsmodell stellt der Leistungs-Zufriedenheitsmotor von Borg (2003) oder auch das Burke-Litwinn Model of Organizational Performance and Change (Burke, Coruzzi & Church, 2006; Burke & Litwin, 1992) dar. Der Vorteil dieser Strategie ist es, dass die Interpretation der Ergebnisse durch den theoretischen Rahmen erleichtert wird und die Auswahl relevanter Befragungsthemen durch wissenschaftliche Ergebnisse gesichert ist (Burke et al., 2006). Der Nachteil der top-down Strategie liegt in der Gefahr, dass durch die Überbetonung wissenschaftlich fundierter Inhalte wichtige unternehmensspezifische Aspekte nicht beachtet werden (Müller, Liebig, Jöns et al., 2007). So könnten die Ergebnisse zwar von hoher Relevanz für die Wissenschaft, der Nutzen für die betreffende Organisation jedoch eher gering sein. Aus diesem Grund plädieren Müller und Kollegen (Müller, Liebig, Jöns et al., 2007) für eine Kombination beider Aspekte, indem ein bestehendes wissenschaftlich fundiertes Modell um organisationspezifische Themen angereichert wird. Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass das eingesetzte Instrument sowohl aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen als auch den spezifischen Fragestellungen des Unternehmens entspricht.

Ein Beispiel für einen kombinierten top-down/bottom-up Ansatz ist das Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument (MODI; Bungard, Müller, Liebig & Jöns, 2010). Der Vorteil dieses Instruments liegt in seinem modularen Aufbau. Es umfasst viele verschiedenen Facetten organisationaler Leistungsfähigkeit und kann durch unternehmensspezifische Aspekte erweitert werden (Bungard et al., 2010; Müller, Liebig, Jöns et al., 2007). Bei der Entwicklung des MODI wurden zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen sollte das Instrument organisationale Einstellungen mit einer hohen psychometrischen Qualität messen. Zum anderen wurde eine hohe Akzeptanz und Praktikabilität in der betrieblichen Praxis angestrebt (Bungard et al., 2010). Der MODI stellt die Grundlage der in dieser Arbeit verwendeten Befragungsinstrumente dar und wird in Abschnitt 5.2 näher beschrieben.

Ein übergeordnetes Rahmenmodell, in dem Mitarbeiterbefragungen eine zentrale Rolle spielen, ist das Excellence Modell der European Foundation for Quality Management EFQM (European Foundation for Quality Management, 2010a). Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, wird dieses Instrument des Total Quality Managements

explizit von Bungard (2005) in seiner Definition aktueller Mitarbeiterbefragungen als Orientierungsrahmen für deren Inhalt genannt. Es handelt sich dabei um ein Qualitätsmanagementsystem, das es den Mitgliedern bzw. der Führung einer Organisation erlaubt, die Organisation anhand bestimmter Kriterien zu bewerten und basierend auf dieser Bewertung kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu initiieren (European Foundation for Quality Management, 2010a). Das Modell ist in Abbildung 2 dargestellt.

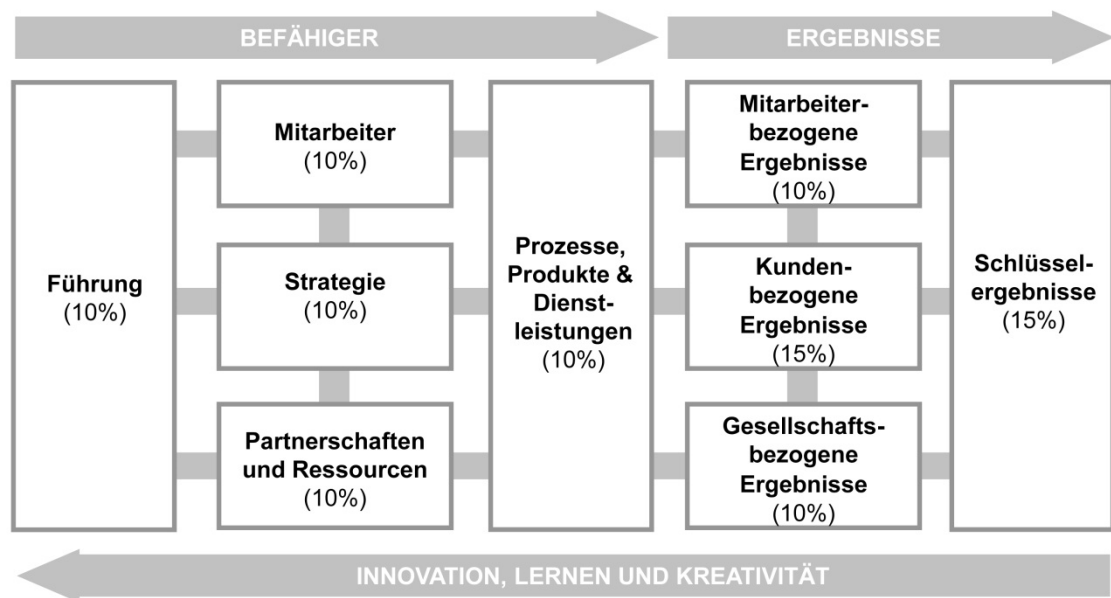


Abbildung 2: Das EFQM Excellence Modell (European Foundation for Quality Management, 2010b)

Das EFQM Excellence Modell gliedert sich in neun Kriterien, wobei die fünf Befähigerkriterien die Voraussetzungen darstellen, mit denen die vier Ergebniskriterien erreicht werden können. Die Kriterien sind nicht voneinander unabhängig sondern stark miteinander verbunden (Becker, 1997). Die in der Abbildung angegebenen Prozentwerte stellen die Gewichtung bei der Bestimmung der Punktwertung im Rahmen der Selbstbeurteilung bzw. der Preisverleihung dar. Insgesamt können 1000 Punkte erreicht werden wobei beispielsweise die mitarbeiterbezogenen Kriterien maximal 100 Punkte zum Gesamtergebnis beitragen können (Becker, 1997; European Foundation for Quality Management, 2010a). Die EFQM vergibt basierend auf diesen Bewertungen jährlich den EFQM Excellence Award, um herausragende Leistungen von Organisationen basierend auf dem Excellence Modell zu würdigen.

In der aktuellen Fassung des Modells wird in den Ergebniskriterien zwischen den Aspekten Wahrnehmung und Leistungsindikator unterschieden. Dabei wird die Wahrnehmung im Sinne eines Effektivitätskriteriums und die Leistungsindikatoren im Sinne eines Effizienzkriteriums definiert. Für kundenbezogene Ergebnisse bedeutet dies beispielsweise, dass die Geschwindigkeit und Qualität der Reaktion auf positives und negatives Kundenfeedback einen Leistungsindikator darstellt. Zusätzlich wird erfasst, wie groß die Auswirkung dieser Reaktion auf die Wahrnehmungen auf Kundenseite (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) ausfallen (European Foundation for Quality Management, 2010b).

Befragungsdaten stellen im Rahmen dieses Modells eine wichtige Quelle zur Bewertung der einzelnen Kriterien dar (Forstner & Bungard, 2000). Eine Mitarbeiterbefragung kann Daten zur Beurteilung der Umsetzung und Wirksamkeit von Maßnahmen fast aller Befähiger und Ergebnisse liefern. Das Instrument bietet die Möglichkeit, Kriterien wie beispielsweise die Qualität von Prozessen, interner Dienstleistungen, die Kundenorientierung oder die Wirksamkeit von Führungsleitbildern und personalpolitischer Instrumente wie Leistungsbeurteilungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen aber auch die Wirksamkeit von Aktivitäten zur Erhöhung der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortlichkeit aus Sicht der Mitarbeiter zu erfassen (Becker, 1997; Bungard, 2005; Forstner & Bungard, 2000; Higgs & Ashworth, 1996; Schneider et al., 1996). Schließlich sieht das Modell auch vor, die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen direkt bei der Entwicklung und Umsetzung des Kriteriums Strategie als Entscheidungsgrundlage zu berücksichtigen (Becker, 1997). Um einen Fragebogen im Rahmen der Umsetzung des Excellence Modells zu entwickeln, sollten daher die Beurteilungsaspekte der einzelnen Befähiger- und Ergebniskriterien als Basis verwendet werden. So eignet sich das Excellence Modell sehr gut als übergeordneter Rahmen, um zum einen die Inhalte der Befragung festzulegen, zum anderen aber auch, um den kompletten Befragungsprozess in ein strategisches Unternehmenssteuerungskonzept einzubinden.

Einen der zentralen Inhalte von Mitarbeiterbefragungen stellt die Arbeitszufriedenheit dar (Kraut, 2006b; Schneider et al., 1996). In der Forschung ist eine Vielzahl von Definitionen von Arbeitszufriedenheit zu finden. Locke (1976) definiert Arbeitszufriedenheit als „a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience“ (S. 1300). Ähnlich wird die Arbeitszufriedenheit von Cranny, Smith und

Stone (1992) als „affective (that is, emotional) reaction to one’s job resulting from the incumbent’s comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved, and so on)” (S. 1) definiert. In diesem Sinne wird die Arbeitszufriedenheit als affektive Reaktion auf die eigene Arbeit angesehen, die aus individuellen Vergleichsprozessen zwischen der tatsächlichen Arbeitssituation und einem Vergleichsstandard resultiert (Rice, McFarlin & Bennett, 1989). Neuere Ansätze definieren Arbeitszufriedenheit eher als Arbeitseinstellung, die sowohl kognitive als auch affektive Elemente beinhaltet: „Job satisfaction is an attitude, as attitude is defined by current attitude researches. Defined as an attitude, job satisfaction is a positive (or negative) evaluative judgment one makes about one’s job or job situation” (Weiss, 2002, S. 175).

Die meisten Wissenschaftler gehen davon aus, dass Arbeitszufriedenheit ein globales Konstrukt ist, das sich jedoch auch aus verschiedenen Facetten zusammensetzt (Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001). Bisher gibt es in der Forschung keine fundierten Belege dafür, welche spezifischen Dimensionen Arbeitszufriedenheit ausmachen (Brief, 1998; Weiss, 2002). Zu den typischen und häufig verwendeten Facetten der Arbeitszufriedenheit zählen nach Judge et al. (2001) unter anderem die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, der Entlohnung, den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, den Kollegen, dem Vorgesetzten, den Arbeitsbedingungen, dem Unternehmen und der Geschäftsleitung (vgl. auch Locke, 1976; Smith, Kendall & Hulin, 1969). Diese Aspekte finden sich auch in mehr als 80% der Fragebögen teilnehmenden Organisationen in der eingangs erwähnten Studie von Hossiep und Frieg (2008) wieder.

Diese Themen decken sich auch mit den Empfehlungen der EFQM zur inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens. Die EFQM-Liste umfasst dabei die klassischen Themen Arbeitsumfeld, Kommunikation, Aus- und Weiterbildung, Karrierechancen, Entlohnungssystem und Führung, aber auch Aspekte wie Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen, Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie das Wertesystem und Leitbild des Unternehmens (Becker, 1997). Somit scheint in der Praxis weitestgehend ein Konsens bezüglich der Bedeutung von Kernthemen der Arbeitszufriedenheit in Mitarbeiterbefragungen zu bestehen. Darüber hinaus finden sich entsprechend der Einbindung der Befragung in strategi-

sche Unternehmenssteuerungssysteme auch Themen wie die Beurteilung der Unternehmensstruktur, des Images oder auch von Change Management-Initiativen, die meist von höherer Relevanz für die Unternehmensleitung sind.

Zusätzlich zur Arbeitszufriedenheit hat sich in den letzten Jahren Commitment als wichtiges Konstrukt in Mitarbeiterbefragungen durchgesetzt (vgl. Abbildung 1). Ein früher Ansatz definiert Commitment als "the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization" (Mowday, Steers & Porter, 1979, S. 226). Häufig wird Commitment auch als *emotionale* Bindung eines Mitarbeiters an sein Unternehmen angesehen (Meyer & Allen, 1991). Darüber hinaus existieren einige weitere Definitionen, deren Gemeinsamkeit einen psychologischen Zustand darstellt, der die Beziehung eines Mitarbeiters zu seiner Organisation beschreibt, woraus sich Implikationen für den Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen ergeben (Allen & Grisaffe, 2001; Meyer & Allen, 1997).

Warum sind nun diese Arbeitseinstellungen (Arbeitszufriedenheit und Commitment) aus Sicht eines Unternehmens so entscheidende Variablen? In zahlreichen Studien und darauf aufbauenden Meta-Analysen konnten für beide Konstrukte Zusammenhänge mit erfolgskritischen Outcomevariablen nachgewiesen werden. Die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung stellt beispielsweise einen der am häufigsten untersuchten Zusammenhänge in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung dar (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Spector, 1997). Aufgrund einer Meta-Analyse in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde dieser Zusammenhang mit $r = .17$ als eher gering eingeschätzt (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Neuere Studien gehen jedoch unter Berücksichtigung neuerer Methoden und einer größeren Datenbasis von einem deutlich stärkeren Zusammenhang zwischen individueller Arbeitszufriedenheit und individueller Leistung von $r = .30$ bis $r = .34$ aus (Harrison, Newman & Roth, 2006; Judge, Thoresen et al., 2001). Gemessen auf der Abteilungsebene können diese Ergebnisse bestätigt werden. In einer aktuellen Meta-Analyse ergibt sich auf Abteilungsniveau ein Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und genereller Leistung eine Korrelation von $r = .34$ (Whitman, van Rooy & Viswesvaran, 2010). Auch für Commitment und Leistung ergeben sich auf individuellem Niveau positive jedoch geringere Zusammenhänge zwischen $r = .13$ und $r = .21$ (Cohen, 1991; Harrison et al., 2006; Mathieu & Zajac, 1990; Randall,

1990; Riketta, 2002; Wright & Bonett, 2002). Hier scheinen vor allem weitere Variablen wie die Art der Beschäftigung (z. B. Produktion vs. administrative Bereiche) oder die Beschäftigungsdauer die Beziehung zu moderieren.

Neben der individuellen Leistung bzw. der Leistung der Arbeitsgruppe stehen weitere Outcomevariablen in Verbindung mit den Arbeitseinstellungen. Whitman, van Rooy und Viswesvaran (2010) konnten in ihrer Meta-Analyse einen Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Kundenzufriedenheit auf dem Abteilungsniveau von $r = .30$ nachweisen. Brown und Lam (2008) fanden in ihrer Meta-Analyse einen mittleren Zusammenhang von Arbeits- und Kundenzufriedenheit von $r = .23$ und von Arbeitszufriedenheit und Servicequalität aus Kundensicht von $r = .29$. Auch in dieser Studie ergeben sich Unterschiede bezogen auf die Analyseebene. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit (AZ) und Kundenzufriedenheit (KuZ) bzw. Servicequalität (SQ) gemessen auf individuellem Niveau (AZ - KuZ: $r = .21$; AZ - SQ: $r = .28$) unterscheidet sich im Vergleich zur Messung auf Organisationsebene (AZ - KuZ: $r = .34$; AZ - SQ: $r = .53$).

Zusätzlich zu Leistungskriterien und Kundenzufriedenheit bestehen auch Zusammenhänge zu beschäftigungsrelevanten Kriterien. Arbeitszufriedenheit und Kündigungsverhalten weisen dabei einen negativen Zusammenhang von $r = -.19$ bis $r = -.16$ auf (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Whitman et al., 2010). Auch Commitment und Kündigungsverhalten haben einen negativen Zusammenhang von $r = -.27$ bis $r = -.17$ (Griffeth et al., 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002). Stärkere Zusammenhänge finden sich für Commitment und Kündigungsabsicht von $r = -.56$ bis $r = -.18$ (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Ein ähnliches Bild ergibt sich für betriebliche Fehlzeiten. Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten korrelieren negativ mit $r = -.29$ bis $r = -.17$ (Hackett, 1989; Scott & Taylor, 1985). Gemessen auf organisationalem Niveau zeigt sich ein deutlich stärkerer negativer Zusammenhang von $r = -.44$ (Whitman et al., 2010). Für Commitment ergibt sich wiederum ein negativer Zusammenhang von $r = -.16$ (Allen & Meyer, 1990; Harrison et al., 2006; Mathieu, DeShon & Bergh, 2008).

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die beiden Arbeitseinstellungen bedeutende Zusammenhänge zu organisationalen Ergebniskriterien aufweisen. Für beide Konstrukte sind positive Zusammenhänge zu Aspekten wie Leistung und Kundenzufriedenheit nachgewiesen. Beschäftigungsrelevante Kriterien wie Kündigungsverhalten und Fehlzeiten stehen wiederum in negativem Zusammenhang mit Arbeitseinstellungen. Somit bestätigen diese empirischen Ergebnisse letztendlich auch die Grundannahmen des EFQM Modells.

Die Arbeit von Harrison, Newman und Roth (2006) zeigt in diesem Zusammenhang ein interessantes Ergebnis. Mit Hilfe einer Kombination von Verfahren zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen und Meta-Analysen wurden Daten aus 17 verschiedenen Meta-Analysen kombiniert. Die Autoren wählten eine generelle Betrachtung des Einflusses von Arbeitseinstellungen (Kombination aus Arbeitszufriedenheit und Commitment) auf ein integratives Verhaltenskriterium bestehend aus Leistungsmaßen, Verspätungstendenzen, Fehlzeiten und Kündigungsverhalten. Der Einfluss der generellen Arbeitseinstellungen auf das generelle Verhaltenskriterium erwies sich mit dieser Vorgehensweise mit $\beta = .50$ als bedeutend und stärker als die isolierte Betrachtung einzelner Zusammenhänge. Aufgrund dieser Ergebnisse ist es nicht verwunderlich, dass Arbeitszufriedenheit und Commitment von großem Interesse für Organisationen sind, da sie indirekt zum Erfolg eines Unternehmens beitragen können, indem sie unter anderem mit Kosteneinsparungen, erhöhter Produktivität und kundenbezogener Ergebnisse zusammenhängen.

Unabhängig davon, welche Inhalte letztendlich in einen Fragebogen aufgenommen werden, sollte immer die Handlungsrelevanz der Themen und einzelnen Fragen beachtet werden (Jöns, 1997a; Kraut, 2006b). Werden Mitarbeiterbefragung wie dargestellt als Bestandteil eines übergreifenden Veränderungsmanagements verstanden, wird auch immer das Ziel verfolgt, die Beurteilung der in der Befragung gemessenen Konstrukte durch Veränderungsmaßnahmen zu verbessern. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Ergebnisse entsprechende Handlungsfelder aufzeigen können. Der Fragebogen sollte daher Themen beinhalten, die durch die Unternehmensleitung bzw. die Führungskräfte der einzelnen Abteilungen beeinflussbar und veränderbar sind. Daraus ergibt sich für die Gestaltung des Fragebogens die Maxime „Don't ask what you can't change“ (Bungard, 2005). Nur so ist es möglich, das Veränderungspotential des Instruments auszunutzen.

2.3 Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

Entsprechend der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit sind im Besonderen Mitarbeiterbefragungen relevant, die als Interventionsinstrument angelegt sind. Neben dieser Interventionsfunktion kann die Diagnose als zweite Hauptfunktion von Mitarbeiterbefragungen unterschieden werden (Müller, Bungard et al., 2007 in Anlehnung an Jöns, 1997a). Im Sinne des Survey-Feedback-Ansatzes steht Survey dabei für die Messung bzw. der Diagnose und Feedback entspricht dem Zurückspiegeln der Ergebnisse und damit dem Ausgangspunkt umfassender Interventionsmaßnahmen. Zusätzlich kann jedoch auch bereits die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung als Intervention angesehen werden

Müller et al. (2007) differenzieren die Diagnosefunktion in die Aspekte Analyse, Evaluation und Kontrolle. Analyse- und Evaluationsfunktion unterscheiden sich dabei hauptsächlich durch ihre zeitliche Abfolge. Informationen, die mit einer Mitarbeiterbefragung gewonnen werden, können den Ausgangspunkt verschiedenster organisationaler Entscheidungsprozesse bilden (Analyse) oder als Beurteilung von bereits umgesetzten Maßnahmen oder Programmen herangezogen werden (Evaluation). Die Kontrollfunktion kann als Spezialfall der Evaluation angesehen werden. Das Ziel der Kontrollfunktion ist die Überprüfung der Durchführung von Maßnahmen bzw. von spezifischem Verhalten von Personen. Diese Kontrollfunktion ergibt sich nach Müller et al. (2007) aus den strategischen Zielen der Organisation und bezieht sich vor allem auf die Einhaltung bzw. Umsetzung bestimmter personalpolitischer Richtlinien oder Programmen. So kann die Mitarbeiterbefragung beispielsweise Kennzahlen über die Umsetzung von Mitarbeitergesprächen durch bestimmte Führungskräfte liefern (Jöns, 1997a). Im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen wie EFQM ist die Kontrollfunktion organisationaler Gegebenheit die Hauptaufgabe der Befragung, um das Ausmaß der Implementierung zu beurteilen.

Die Interventionsfunktion einer Mitarbeiterbefragung kann auf zweierlei Arten gesehen werden. Zum einen stellt die Befragung an sich bereits eine Intervention dar. Die Unternehmensleitung kommuniziert durch die Auswahl der Befragungsthemen, welche As-

pekte sie interessiert und vermittelt dabei auch Grundsätze in der Unternehmensphilosophie, indem bestimmte Themen wie beispielsweise Qualität oder verschiedene Verhaltensgrundsätze besonders betont werden (Jöns, 1997a). Auf der anderen Seite beinhalten Mitarbeiterbefragungen moderner Ausprägungen, wie sie im vorangegangenen Abschnitt definiert wurden, umfassende Folgeprozesse, die verschiedene Interventionen anstoßen. Grundlagen zur Ausgestaltung der Folgeprozesse werden in Abschnitt 3.1 detailliert dargestellt.

Häufig wird eine MAB auch als Partizipationsinstrument bezeichnet (Jöns, 1997a). In einer eher naiven Sichtweise wird dabei das Instrument als einfache Möglichkeit für Mitarbeiter gesehen, zu bestimmten Themenbereichen der eigenen Arbeit Stellung zu beziehen (Liebig, 2006). Dabei soll bereits der Einsatz der MAB alleine durch ihren partizipativen Charakter die Arbeitszufriedenheit erhöhen (Domsch & Ladwig, 2000b). Dieses Argument ist jedoch äußerst kritisch zu betrachten. Wird Partizipation als Beteiligung der Mitarbeiter an organisationalen Entscheidungen und Prozessen angesehen, so ist der entscheidende Faktor, wie die in der Befragung geäußerte Meinung in den Folgeprozessen berücksichtigt wird. Das Instrument trägt das Potential für positive Effekte in sich, jedoch sind diese Effekte nicht garantiert (Jöns, 1997a). Eine MAB, die aus einer reinen Erhebung ohne anschließende Veränderungsmaßnahmen besteht, kann sicherlich nicht als Partizipationsinstrument angesehen werden. Jedoch sieht ein Großteil der Führungskräfte bereits alleine in der Durchführung einer Befragung eine Veränderungsmaßnahme (Church & Wacławski, 2001). Auf Seiten der Mitarbeiter werden aber durch das Instrument Erwartungen geweckt, dass den Fragen aus der MAB auch Handlungen folgen (Bungard, 2007). Eine Mitarbeiterbefragung kann daher nur als Partizipationsinstrument angesehen werden, wenn die Ergebnisse Ausgangspunkt von Veränderungsmaßnahmen darstellen und die Mitarbeiter an der Entwicklung und Umsetzung dieser Maßnahmen auch tatsächlich beteiligt werden.

3 Mitarbeiterbefragungen als Veränderungsprozesse

Im vorangegangenen Kapitel wurde eine Mitarbeiterbefragung als ein Interventionsinstrument definiert, das eingebettet in eine übergeordnete Strategie als umfassendes Veränderungsinstrument gesehen werden kann. Als klassisches Instrument der Organisationsentwicklung zielt ein Mitarbeiterbefragungsprozess dabei auf das Verhalten und Erleben von Organisationsmitgliedern ab (French & Bell, 1995). Zielsetzung ist die Verbesserung der Funktionsweise einer Organisation, in dem Einstellungen und Wahrnehmungen innerhalb der Organisation verändert werden (Mann, 1957). Dabei ist jedoch fraglich, wie und unter welchen Voraussetzungen diese Ziele mit Hilfe des Instruments auch tatsächlich erreicht werden können. Um das Veränderungspotential von Mitarbeiterbefragungen genauer zu betrachten, wird daher im vorliegenden Kapitel zuerst die Gestaltung von Folgeprozessen, also der Feedback-Phase im Survey-Feedback-Prozess, dargestellt. Im Anschluss werden Möglichkeiten der Beurteilung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen diskutiert. Danach werden die empirischen Befunde zur Wirksamkeit von Survey-Feedback Verfahren dargestellt, wobei hier der Schwerpunkt auf Forschungsarbeiten der letzten 20 Jahre gelegt wird. Abschließend erfolgt eine integrative Darstellung der möglichen Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen. Dies stellt die Basis für die empirischen Untersuchungen der vorliegenden Arbeit dar.

3.1 Gestaltung von Folgeprozessen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen

Der Folgeprozess ist ein Bestandteil des generalisierten Prozessmodells von Mitarbeiterbefragungen. Es finden sich in der Literatur viele verschiedene Modelle zum Ablauf und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung (vgl. u. a. Borg, 2003; Bungard et al., 2007b; Domsch & Ladwig, 2000a; Trost et al., 1999). Im Kern lassen sich diese Modelle jedoch auf das Prozessmodell von Nadler (1977) reduzieren (vgl. Abbildung 3).

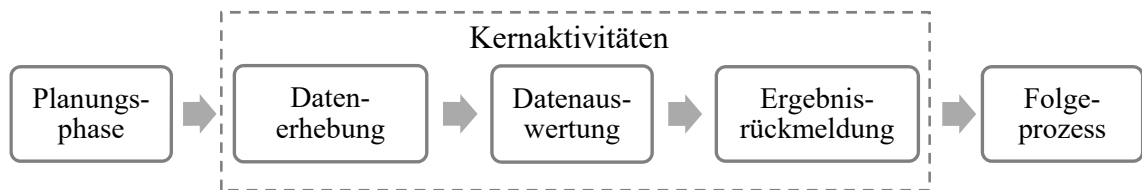


Abbildung 3: Prozessmodell einer Mitarbeiterbefragung (nach Nadler, 1977)

Neben den Ausführungen zu Form, Inhalten und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen im vorangegangenen Kapitel wird aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht weiter auf die Prozessschritte Planungsphase, Datenerhebung und -auswertung eingegangen. Eine umfassende Darstellung der Gestaltungsmöglichkeiten findet sich unter anderem bei Bungard und Kollegen (Bungard et al., 2007b; Trost et al., 1999).

Der Ausgangspunkt des Folgeprozesses ist die Rückmeldung der Befragungsergebnisse. Dieser Prozessschritt war bereits in der ursprünglichen Konzeption des Verfahrens von Mann und Kollegen (Baumgartel, 1959; Mann, 1957; Mann & Likert, 1952) enthalten. Was Mann (1957) als „interlocking chain of conferences“ (S. 158) bezeichnet, entspricht der über alle Hierarchieebenen hinweg standardisierten Rückmeldung der Ergebnisse der Befragung. Die ErgebnISRückmeldung im Rahmen des Follow-Up Prozesses lässt sich schematisch in vier Phasen einteilen:

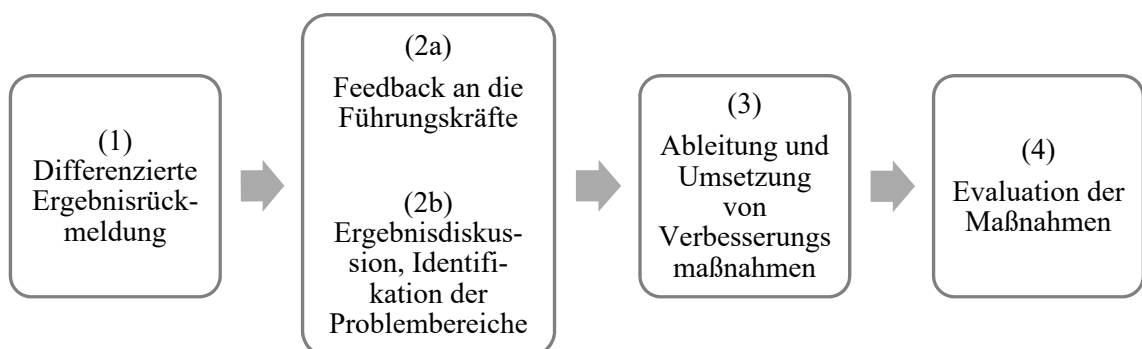


Abbildung 4: Ablauf der ErgebnISRückmeldung im Folgeprozesses (nach Liebig, 2006, in Anlehnung an Nadler, 1977; Trost et al., 1999)

Nach Jöns und Müller (2007a) stellt die ErgebnISRückmeldung die „Schnittstelle der Datenerhebung“ zum Follow-up-Prozess dar. Dabei kann bei der Rückmeldung der Ergebnisse auf verschiedenste Informations- und Kommunikationsinstrumente zurückgegriffen

werden, die bereits in Unternehmen vorhanden sind. Relativ zeitnah nach Abschluss der Erhebung sollten die Gesamtergebnisse der Befragung über allgemeine Medien wie Zeitschriftenartikel, Rundschreiben oder Veröffentlichungen im Intranet publiziert werden. Dies sollte jedoch nur als Minimalbedingung angesehen werden (Jöns & Müller, 2007a). Die Ergebnisse einer Organisationseinheit werden meist zuerst an die verantwortliche Führungskraft kommuniziert, da sie den Empfänger des Ergebnisberichts darstellt. Diesen Ergebnisbericht soll dann wiederum die Führungskraft nutzen, um Ergebnisse im Rahmen eines Workshops den eigenen Mitarbeitern zu präsentieren. Dies stellt den Kern eines modernen Follow-up-Prozesses dar. In diesem Rahmen kann die Bedeutung der Ergebnisse für die konkrete Organisationseinheit sowie ihre Ursachen in der gemeinsamen Diskussion mit den Mitarbeitern erarbeitet werden (Jöns & Müller, 2007a). Diese Ursachenanalyse ist wiederum die Basis für die Entwicklung von Veränderungsmaßnahmen.

Für die konkrete organisationsweite Gestaltung dieses Rückmeldeprozesses lässt sich kein Standardablauf festlegen (Jöns & Müller, 2007a). Allerdings können anhand der Literatur zur Gestaltung von Befragungsprojekten drei unterschiedliche Strategien identifiziert werden (Niethammer & Müller, 2007). Im Top-Down-Ansatz werden die Ergebnisse der Befragung zuerst der Unternehmensleitung präsentiert. In diesem Rahmen werden dann die Ergebnisse interpretiert und erste allgemeine Handlungsfelder identifiziert, die für das gesamte Unternehmen gelten sollen (Borg, 2000; Niethammer & Müller, 2007). Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse dann in der darunterliegenden hierarchischen Ebene (z. B. Management eines Geschäftsbereichs) präsentiert und diskutiert. Die allgemeinen Handlungsfelder, die durch das Top Management definiert wurden, werden in für diese Ebene relevante Maßnahmen übersetzt und es werden falls nötig spezifische Handlungsfelder und Maßnahmen identifiziert, die nur den Geschäftsbereich betreffen (Borg, 2000). Über die Ebenen einer Organisation hinweg setzt sich dann dieser Prozess entlang der Linie fort. Bottom-up wird schließlich über die entwickelten Aktionspläne und deren Fortschritt entlang der Linie wieder zurück bis zur Geschäftsleitung berichtet. Die Umsetzung des Prozesses bleibt dabei innerhalb der gewohnten Organisationsstruktur. Die Führungskräfte haben die Kontrolle über die Vorgehensweise innerhalb ihres Verantwortungsbereichs (Borg, 2000). Die unternehmensweite Steuerung und Kontrolle des Prozesses liegt wiederum beim Top Management (Niethammer & Müller, 2007).

Eine umgekehrte Vorgehensweise sieht der Bottom-Up-Ansatz vor. In einem ersten Schritt werden die Ergebnisse auf der untersten Ebene der Organisation präsentiert, interpretiert und Handlungspläne zur Veränderung erarbeitet. Die Problemlösung findet hierbei in der organisatorischen Ebenen statt, in der die Probleme aufgetreten sind (Niethammer & Müller, 2007). Probleme, die auf dieser Ebene nicht gelöst werden können, werden über die Linie wiederum nach oben weitergegeben, woraus dann durch die oberen Hierarchieebenen bis zum Top Management allgemeine Aktionspläne umgesetzt werden (Borg, 2000).

Im Task-Force- (Niethammer & Müller, 2007) bzw. Projektteam-Ansatz (Borg, 2000) werden zuerst wie im Top-Down-Ansatz die Ergebnisse in der Unternehmensleitung diskutiert und zentrale Handlungsfelder identifiziert. Für jedes Handlungsfeld wird dann eine Person bestimmt, die gemeinsam mit einem Projektteam Aktionspläne erarbeitet und deren Umsetzung verantwortet (Borg, 2000). Hauptunterschied zu den beiden anderen Ansätzen stellt die relativ isolierte Bearbeitung der Aktionspläne innerhalb eines Projektteams dar.

Jede dieser drei Vorgehensweisen hat Vor- und Nachteile. Sowohl der Top-Down als auch der Projektteam-Ansatz sind ökonomisch und können relativ zügig innerhalb der Organisation umgesetzt werden (Borg, 2000; Niethammer & Müller, 2007). Der Top-Down Ansatz hat den Vorteil, dass strategische Themen durch die Unternehmensleitung platziert und vorangetrieben werden können. Dies stellt in der Umkehrung auch den größten Nachteil des Bottom-Up Ansatzes dar. Unternehmensweite Handlungsfelder und strategische Themen können erst mit größerem Aufwand und zeitlicher Verzögerung durch das Top Management identifiziert und bearbeitet werden (Borg, 2000). Dem steht jedoch das höhere Involvement der Mitarbeiter in die Entwicklung und Umsetzung von Aktionsplänen im Rahmen des Bottom-Up-Ansatzes gegenüber. Durch die stärkere Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess wird auch das Commitment für die Veränderungen und deren Umsetzung erhöht (Jöns, 1997b). Gegen den Projektteam-Ansatz spricht vor allem die fehlende Einbindung der Mitarbeiter in die Erarbeitung und Umsetzung von Lösungsansätzen. Es besteht die Gefahr, dass die erarbeiteten Lösungsansätze nur wenig mit der tatsächlichen Situation in den Unternehmensbereichen korrespondieren (Niethammer & Müller, 2007).

Schließlich bezeichnen Niethammer und Müller (2007) die Unterscheidung der drei Ansätze als dogmatisch. Sie plädieren für eine Kombination der diskutierten Strategien. Analog zum Top-Down-Ansatz sollte der Follow-up Prozess mit der Präsentation der Befragungsergebnisse auf der Ebene der Geschäftsleitung beginnen. In diesem Rahmen werden die Ergebnisse interpretiert und unternehmensweite Handlungsfelder identifiziert, deren Bearbeitung durch die Geschäftsleitung verantwortet wird. Parallel dazu wird ein Bottom-Up Prozess gestartet, in dem in den kleinsten organisatorischen Einheiten die Befragungsergebnisse durch die Führungskraft und ihre Mitarbeiter diskutiert und interpretiert werden. Dabei wird meist an Themen gearbeitet, die einen starken Bezug zur Abteilung an sich haben, wie beispielsweise Zusammenarbeit im Team oder Arbeitsbedingungen (Niethammer & Müller, 2007). Dieser Ansatz erlaubt es jedoch auch, Handlungsfelder, die nicht innerhalb der eigenen Abteilung verändert werden können, wieder über die Linie nach oben zu delegieren (Hinrichs, 1996). Parallel dazu werden auf allen Ebenen die durch die Geschäftsleitung definierten zentralen Handlungsfelder bearbeitet. Gesteuert wird der Prozess innerhalb der normalen Organisationsstruktur durch das Management, wobei die Überprüfung der Umsetzung beim eigentlichen Projektteam liegt.

Diese Vorgehensweise entspricht der Argumentation von Hinrichs (1996), dass die Informationen, die durch heutige Befragungen gewonnen werden, verschiedenste Adressaten auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen betreffen. Themen wie Vertrauen in die Geschäftsleitung oder Unternehmensstrategie sind eher von Interesse für die Unternehmensleitung. Aspekte wie Kundenzufriedenheit oder Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen sollten dagegen auf mittleren Organisationsebenen adressiert werden. Innerhalb kleiner Abteilungen und Teams sind dagegen meist nur Handlungsspielräume für Themen vorhanden, die sich auf diesen begrenzten Arbeitsbereich beziehen (vgl. Abschnitt 2.2). Durch den Einsatz einer kombinierten Vorgehensweise innerhalb und über alle organisatorischen Ebenen hinweg ist es möglich, die Aktionen dort anzusetzen, wo auch die Ursachen für die identifizierten Handlungsfelder zu finden sind. So entstehen konstruktive Feedbackschleifen, die eine gezielte Steuerung der Veränderungsrichtung erlauben (Niethammer & Müller, 2007).

In der Praxis scheinen diese Ansätze unterschiedlich stark verbreitet zu sein. In der Studie von Hossiep und Frieg (2008) zum Einsatz von Mitarbeiterbefragungen im deutschsprachigen Raum gaben 56% der teilnehmenden Unternehmen an, Folgeprozesse im Top-Down-Ansatz durchzuführen. In ca. 33% der Unternehmen wird eine Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz praktiziert wobei in 7% der Unternehmen ausschließlich der Bottom-Up-Ansatz zum Einsatz kommt.

Eine wichtige Voraussetzung für einen effektiven Follow-up Prozess stellt das Veränderungspotential der Befragungsergebnisse dar. Dieser Aspekt wird auch in der Definition von Mitarbeiterbefragungen aufgegriffen: „Die Daten- bzw. Ergebnisanalyse soll Problembereiche aufdecken, an denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen.“ (Müller, Bungard et al., 2007, S. 6). Die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen stellt den Ausgangspunkt umfassender Veränderungsprozesse idealerweise innerhalb und über alle Organisationseinheiten hinweg dar. Nach Liebig (2006) muss sich die Qualität des gesamten Befragungsprozesses auch daran messen lassen, in welchem Ausmaß die umgesetzten Veränderungsmaßnahmen eine adäquate Antwort auf die durch die Befragungsergebnisse aufgezeigten Handlungsfelder darstellen. Hierbei sind allerdings nicht unbedingt die absoluten Bewertungen der einzelnen Themenbereiche entscheidend, sondern die Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen, die sich im besten Fall in positiven Veränderungen in der Folgebefragung niederschlagen (Liebig, 2006).

3.2 Beurteilung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen und ihren Folgeprozessen

Da die Gestaltung der Folgeprozesse eine so zentrale Stellung für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung einnimmt, ist eine Erfolgskontrolle der Umsetzung des Folgeprozesses, also eine Evaluation des Mitarbeiterbefragungsprojektes unabdingbar (Bungard, 2005). Zielsetzung dieser Evaluation ist die Überprüfung der Nutzung der Befragungsergebnisse zur Initiierung von Veränderungsmaßnahmen sowie der Wirksamkeit dieser Maßnahmen (Bungard, 2005; Hodapp, 2007; Jöns, 1997b; Liebig, 2006). Da es sich bei einer Mitarbeiterbefragung um einen umfassenden unternehmensweiten Veränderungsprozess han-

delt, wird für die vorliegende Arbeit auf die generelle Definition von Evaluation von Veränderungsprozessen von Hornberger (2000) (in Anlehnung an Rossi, Freeman & Hoffmann, 1988) zurückgegriffen:

Evaluation von Veränderungsprozessen ist das Sammeln, Analysieren und Interpretieren von Informationen über die Gestaltung, Umsetzung und Wirkung von Interventionsmaßnahmen in Organisationen mit dem Ziel, durch Vergleich der gewonnenen Ergebnisse mit den vorab festgelegten Zielsetzungen eine Unterstützung bei der Beurteilung des Erfolgs der Implementierung zu gewährleisten. (S. 249)

Eine erste Möglichkeit zur Evaluation einer Mitarbeiterbefragung ist die Überprüfung des Erreichens der Ziele, die mit der Befragung verbunden waren (Hodapp, 2007; Saari & Judge, 2004). In der bereits zitierten Studie von Bungard und Steimer (2005) zum Einsatz von Feedbackinstrumenten in den größten deutschen Unternehmen waren die am häufigsten genannten Ziele Analyse und Messung des Unternehmensklimas (40% der Teilnehmer), Anstoßen von Verbesserungen (25%), Beteiligung der Mitarbeiter sicherstellen (11%) und Veränderung der Unternehmenskultur (11%). Befragt nach dem Erreichen dieser Ziele gaben 66% der Teilnehmer an, die Ziele voll bzw. zum großen Teil erreicht zu haben. Für 34% der Teilnehmer wurden damit die Ziele nur teilweise bzw. zu einem geringen Teil erreicht. Die Autoren weisen auf einen interessanten Zusammenhang hin, der sich in den Interviews mit den Teilnehmern ergab. Die Einschätzung der Zielerreichung war stark verbunden mit der Möglichkeit, Maßnahmen umzusetzen. Konnten die angestrebten Veränderungsmaßnahmen nicht umgesetzt werden, wurde die Zielerreichung und damit verbunden das jeweilige Feedbackinstrument negativ eingeschätzt (Bungard & Steimer, 2005).

Die Beurteilung der Zielerreichung findet meist innerhalb des Projektteams sowie der Unternehmensleitung statt. Hier handelt es sich jedoch eher um eine generalisierte Gesamtbewertung. Um zu einer umfassenden Bewertung zu gelangen, sollten messbare Kriterien für die Wirksamkeit definiert werden (Hodapp, 2007). Generell können die Bewertungskriterien in Prozess- und Ergebniskriterien unterschieden werden (Jöns, 1997b). Prozesskriterien beziehen sich dabei auf Gestaltungsaspekte des Folgeprozesses. Ergebniskriterien beziehen sich wiederum auf die tatsächlich umgesetzten Veränderungen bzw.

auf deren Wirkung. In Tabelle 1 findet sich eine exemplarische Aufstellung von Bewertungskriterien, die zur Evaluation komplexer Befragungsprojekte verwendet werden können. Hierbei werden die beiden Begriffe Monitoring im Sinne der Überwachung und Controlling im Sinne der Ergebniskontrolle gleichbedeutend mit dem Begriff Evaluation verwendet (Hodapp, 2007).

Tabelle 1: Kriterien zur Bewertung eines Mitarbeiterbefragungsprozesses (Hodapp, 2007, S. 172, in Anlehnung an Jöns, 1997b)

Rahmenbedingungen des Follow-ups	Prozess-Monitoring	Prozess-Controlling	Ergebnis-Controlling
Informationsmaterialien: Wirksamkeit von Veranstaltungen, Bedarfsorientierung der Materialien	Anzahl der insgesamt abgeleiteten Maßnahmen in Abteilungen, Bereichen, Gesamtunternehmen	Rückmeldung an MAB-Projektgruppe und an höhere Führungskräfte	Im Rahmen von Führung durch Zielvereinbarungen
Ergebnisberichte der MAB: Handlungsimplication, Aufzeigen von Stärken und Schwächen, Verständlichkeit	Anzahl der zu bestimmten Themenbereichen (z. B. Arbeitsbedingungen) abgeleiteten Maßnahmen	Zwischenberichte über Umsetzungsaktivitäten	Folgebefragung: Vergleich der Ergebnisse mit der nächsten MAB, Fragen zu Verbesserungen und Maßnahmen
Trainingsmaßnahmen: Angebot, Verfügbarkeit, Einbettung in Gesamtkonzept	Anzahl der kurz- bzw. langfristigen Maßnahmen	Befragung der Mitarbeiter zum Follow-up-Prozess	objektive Daten (Prozessaktivitäten, Kennziffern)
	Umsetzungsgrad der Maßnahmen		

Durch die in Tabelle 1 verwendete Unterscheidung in Monitoring und Controlling wird der Komplexität des Folgeprozesses Rechnung getragen. Die Phase der Maßnahmenableitung und -umsetzung stellt eher einen iterativen Prozess als ein singuläres Ereignis dar. Im Idealfall werden durch verschiedene Rückmeldeschleifen die Aktivitäten im Folgeprozess an den aktuellen Bedarf in den einzelnen Unternehmensbereichen angepasst

(Niethammer & Müller, 2007). Mit Hilfe des Prozess-Monitorings kann während des Folgeprozesses der Stand der Maßnahmenaktivitäten zentral dokumentiert und überwacht werden. Dies entspricht der Empfehlung in der Literatur, die abgeleiteten Maßnahmen in Aktionsplänen zu dokumentieren (Borg, 2003; Bungard & Jöns, 1997). Das Monitoring ermöglicht, die Maßnahmenaktivitäten in den einzelnen Unternehmensbereichen hinsichtlich verschiedener Kriterien (z. B. Anzahl, Themenbezug, Zeithorizont, Umsetzungsgrad) zu überwachen. Hierzu bietet sich die Verwendung einer unternehmensweiten computergestützten Datenbank an (Hodapp, 2007). In regelmäßigen Abständen können dann im Sinne eines Prozess-Controllings Berichte über die Maßnahmen- und Umsetzungsaktivitäten erstellt werden. Diese dienen als Basis zur Bewertung des aktuellen Stands des Folgeprozesses. Im Idealfall werden diese Berichte dazu genutzt, die Maßnahmenaktivitäten im Unternehmen zu steuern. Mit gezielten Auswertungen über alle Hierarchieebenen hinweg können Abteilungen identifiziert werden, in denen der Prozess nicht wie geplant umgesetzt wird. Das Projektteam kann so den spezifischen Unterstützungsbedarf einzelner Führungskräfte identifizieren. Die Ergebnisse des Prozess-Controllings sollten jedoch auch zur Information für Mitarbeiter über den Stand des Folgeprozesses genutzt werden. Hierdurch kann verdeutlicht werden, welche Veränderungsmaßnahmen aufgrund der Befragungsergebnisse umgesetzt wurden, wodurch auch die Akzeptanz des Instruments Mitarbeiterbefragung bei den Mitarbeitern erhöht werden kann (Hodapp, 2007).

Die Auswertung umgesetzter bzw. dokumentierter Maßnahmen gibt jedoch noch keinen Aufschluss über die tatsächliche Wirksamkeit dieser Maßnahmen. Die Qualität der abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen ist von außen nur schwer zu beurteilen (Liebig, 2006). Die Maßnahmen wurden im Rahmen des Rückmeldeworkshops gemeinsam durch Führungskraft und Mitarbeiter einer Abteilung erarbeitet, die als Experten für den Handlungsbedarf innerhalb ihres Arbeitsbereichs angesehen werden können. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, den Prozess auch von den daran beteiligten bzw. betroffenen Personen beurteilen zu lassen (Hodapp, 2007; Liebig, 2006). Hierzu bietet sich die Durchführung einer gesonderten Evaluationsbefragung an (Hodapp, 2007; Jöns, 1997b). Die Befragung sollte sich an den einzelnen Prozessschritten orientieren, wie sie in Abbildung 4 dargestellt sind. Mit dieser Vorgehensweise kann der Umsetzungsgrad des Folgepro-

zesses aus Sicht der Mitarbeiter erhoben werden. Um die Ergebnisse der Evaluationsbefragung zur Modifikation des laufenden Folgeprozesses nutzen zu können, sollte der Zeitpunkt auf den tatsächlichen zeitlichen Ablauf des Folgeprozesses abgestimmt sein (Jöns, 1997b). Zusätzlich können die Fragen der Evaluationsbefragung auch in die Folge-MAB aufgenommen werden, wodurch eine abschließende Bewertung des vorangegangenen Folgeprozesses möglich ist (Jöns, 1997b).

Entsprechend der Definition des Survey-Feedback-Ansatzes ist eines der Hauptziele einer Mitarbeiterbefragung, Einstellung, Wahrnehmung und Verhalten von Organisationsmitgliedern zu verändern (Mann, 1957; Nadler, 1977). Die Kernaufgabe der Evaluation einer Mitarbeiterbefragung ist es daher, diese Veränderung zu überprüfen. Im Sinne eines Ergebnis-Controllings wird die Effektivität der Maßnahmen im Folgeprozess über die Veränderung der Befragungsergebnisse zwischen mindestens zwei Befragungszeitpunkten ermittelt. Mit dieser Methode lässt sich zum einen eine generelle Veränderung der Mitarbeitereinstellungen im gesamten Unternehmen untersuchen. Zusätzlich ist es jedoch auch möglich, die Veränderung bestimmter Themenbereiche der Befragung genauer zu analysieren. Wurde in einem Unternehmensbereich ein bestimmter Aspekt als strategischer Veränderungsbereich benannt (z. B. Qualitätsorientierung) und hierzu spezifische Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet, dann sollte sich die Wirksamkeit dieser Maßnahmen auch in einer Verbesserung der Beurteilung des Themenbereichs niederschlagen (Hodapp, 2007; Jöns, 1997b; Saari & Judge, 2004).

Durch Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen kann auch eine Veränderung in Kennzahlen wie Fehlzeiten, Krankenstände oder Kundenzufriedenheit, erreicht werden (Church & Oliver, 2006). Wenn, wie im vorangegangenen Beispiel, Maßnahmen zur Qualitätsorientierung umgesetzt wurden, dann liegt es nahe, auch die Veränderung von Qualitätskennziffern zu messen (Jöns, 1997b). Allerdings weist Jöns (1997b) darauf hin, dass solche Bezüge nur bedingt interpretierbar sind. Die Einflüsse auf objektive Daten können vielfältig sein, so dass ein Zusammenhang oft nur schwer nachweisbar ist. Gelingt dies jedoch, so sind auch weiterführende betriebswirtschaftliche Analysen wie Kosten-Nutzen-Analysen oder Return On Investment Berechnungen für die Mitarbeiterbefragung möglich (Cascio, 2007; Saari & Judge, 2004). Mit Hilfe solcher Ansätze lässt sich der Nutzen einer Mitarbeiterbefragung nicht nur im Sinne einer Steigerung der Zufriedenheit

oder des Commitments darstellen. Vielmehr kann der monetäre Nutzen abgebildet werden. Hierdurch kann das Management auf ein objektives Kriterium zur Beurteilung zurückgreifen und es ermöglicht auch einen Vergleich mit anderen Interventionen.

Bei der Untersuchung von Veränderungen zwischen den Befragungsergebnissen zweier Messzeitpunkte gilt jedoch zu beachten, dass der Einfluss von Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf Befragungsergebnisse vielfältig sein kann. In einer klassischen Arbeit erläutern Golembiewski, Billingsley und Yeager (1976) drei verschiedene Arten organisationaler Veränderungen. Unter Alpha-Veränderung versteht man eine Änderung in der Ausprägungshöhe eines gemessenen Konstrukts, unter der Bedingung, dass das Konstrukt reliabel und valide gemessen wurde und die Veränderung nicht auf Messfehler zurückzuführen ist. Eine Beta-Veränderung liegt nach Golembiewski et al. (1976) dann vor, wenn durch die Veränderungsmaßnahme der Referenzpunkt der Messung verändert wird. Beispielsweise könnte sich das Anspruchsniveau eines Mitarbeiters gegenüber dem Verhalten der Führungskraft so verändern, dass die Beurteilung des Items in der wiederholten Messung zwar unterschiedlich ausfällt, dies jedoch nicht auf eine tatsächliche Veränderung des Führungsverhaltens, sondern auf dessen veränderte Interpretation durch den Mitarbeiter begründet ist. Eine Gamma-Veränderung liegt wiederum vor, wenn sich zwischen den beiden Messzeitpunkten die Konzeption des Konstrukts verändert, d. h. es verändert sich der Referenzrahmen des Konstrukts (Golembiewski et al., 1976). Bei einer Gamma-Veränderung sind nach Liebig (2006) Mittelwertgleiche zwischen wiederholten Messungen bedeutungslos, da sich die Konfiguration des gemessenen Konstrukts verändert. An dieser Stelle sei auf die Arbeit von Liebig (2006) verwiesen, der umfassend die verschiedenen methodischen Vorgehensweisen diskutiert, um die einzelnen Veränderungsarten zu untersuchen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass bei einer Längsschnittuntersuchung die Prüfung der Messäquivalenz nötig ist, um von einer Alpha-Veränderung der Mitarbeiterbefragungsergebnisse ausgehen zu können (vgl. auch Vandenberg & Lance, 2000).

3.3 Stand der Forschung zur Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen

In der Literatur wird generell von einem positiven Effekt von Mitarbeiterbefragungen ausgegangen (vgl. u. a. Borg, 2003; Bungard et al., 2007b; Church et al., 2012; Church

& Waclawski, 2001; Kraut, 2006a; Nadler, 1977; Trost et al., 1999). In einer der ersten Studien konnte Mann (1957) einen positiven Effekt der Ergebnismeldung auf die Veränderung der Befragungsergebnisse nachweisen. Hier veränderten sich die gemessenen Mitarbeitereinstellungen positiv für die Gruppen, die Feedback nach der ersten Befragung erhielten. Dieser Effekt trat vor allem bei Fragen auf, die sich mit Aspekten der Kommunikation und Führung befassten. Auch wenn diese Studie einige methodische Mängel aufwies, stellt sie eine der ersten strukturierten Untersuchungen des Einflusses von Feedbackmeetings im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen dar (Klein, Kraut & Wolfson, 1971). In der Folge konnten unter anderem positive Effekte auf die Zufriedenheit mit Entscheidungen (Miles, Hornstein, Callahan, Calder & Schiavo, 1961), dem Organisationsklima (Bowers, 1973; Nadler, Mirvis & Cammann, 1976), verschiedenen Führungsvariablen (Bowers, 1973), der Arbeitszufriedenheit, Zielklarheit, Effektivität der Arbeitsgruppe sowie der Partizipation in der Abteilung (Nadler et al., 1976) gefunden werden.

In einer vergleichenden Studie zum Effekt verschiedener Organisationsentwicklungsmaßnahmen in 23 Organisationen fand Bowers (1973) durchweg positive Effekte von Survey-Feedback. Survey-Feedback wurde in der Studie mit zwei Kontrollgruppen verglichen: in der Data Handback Gruppe wurden die Befragungsergebnisse als tabellarischer Bericht an die Führungskräfte kommuniziert, in der No treatment Gruppe wurden die Ergebnisse nur an den verantwortlichen Leiter bzw. den Personalverantwortlichen verschickt, die Ergebnisse wurden jedoch nie weiter kommuniziert. Für die Survey-Feedback Gruppe verbesserte sich im Längsschnitt die Beurteilung von verschiedenen Variablen des Organisationsklimas, der Führungskultur und der Arbeitszufriedenheit substantiell. In den beiden anderen Gruppen gab es keine Veränderung bzw. teilweise auch Verschlechterungen. Die Ergebnisse konnten später bestätigt werden (Bowers & Hausser, 1977).

Klein, Kraut und Wolfson (1971) untersuchten den Einfluss verschiedener Prozessvariablen auf die Zufriedenheit mit dem Feedback aus einer Mitarbeiterbefragung. Die Teilnehmer der Studie zeigten eine größere Zufriedenheit mit dem Feedback, wenn die Ergebnisse in einem Feedbackmeeting präsentiert wurden im Vergleich zu einem schriftlichen Ergebnisbericht als alleinige Information. Die Zufriedenheit mit dem Feedback war

auch höher, je „näher“ die zurückgemeldeten Ergebnisse an der eigenen Abteilung angesiedelt waren (z. B. Ergebnisse der eigenen Abteilung vs. Bereichsergebnisse). Als weitere Einflussfaktoren wurden der Grad der Vertrautheit des Moderators mit den Ergebnissen, das Ausmaß, in dem wichtige Probleme besprochen wurden sowie die Häufigkeit von Feedbackmeetings identifiziert (Klein et al., 1971).

Die generelle Überzeugung der Wirksamkeit basiert auch auf den Ergebnissen von verschiedenen Meta-Analysen. Katzell und Guzzo (1983) sowie Guzzo, Jette und Katzell (1985) konnten einen generell positiven Effekt von Feedback auf die Leistung und Einstellungen von Mitarbeitern nachweisen. In einer umfassenden Meta-Analyse über 126 Einzelstudien untersuchten Neuman, Edwards und Raju (1989) den Effekt von Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf Arbeitseinstellungen (Arbeitszufriedenheit, Einstellungen gegenüber Selbst, anderen, der eigenen Arbeit und der Organisation). Über alle Organisationsentwicklungsmaßnahmen hinweg zeigten sich mittlere Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit von $M_p = .222$ bis $.337$, zur Einstellung gegenüber der eigenen Arbeit von $M_p = .368$ und zur Einstellung gegenüber der Organisation von $M_p = .350$ (Neuman et al., 1989). Für Survey-Feedback Prozesse ergab sich ein mittlerer Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit von $M_p = .354$ und mit den anderen untersuchten Einstellungen von $M_p = .297$. Einschränkend muss angemerkt werden, dass die untere Grenze des Konfidenzintervalls für den Zusammenhang in beiden Fällen negativ ist und damit auch ein Null-Effekt im Konfidenzintervall enthalten ist (Neuman et al., 1989).

Diese meta-analytische Befunde geben zwar Aufschluss über den generellen Effekt von Survey-Feedback Maßnahmen, allerdings werden die Spezifika der einzelnen Studien nicht berücksichtigt. Born und Mathieu (1996) kritisieren, dass alle Studien in Meta-Analysen so behandelt werden, als wären die Interventionen alle auf die gleiche Art und Weise implementiert worden. Die Autoren merken zwar an, dass die Qualität eines umfassenden Veränderungsprozesses nur schwer anhand einer Publikation zu beurteilen sei, allerdings bleibt der Einfluss dieser Qualität auf die Effektivität der Veränderungsmaßnahmen weitgehend unklar. Zusätzlich werden potentielle Moderatoren wie Führungsfunktion oder Branchenunterschiede weitestgehend ausgeklammert (Liebig, 2006). Auch wurden in vielen frühen Studien zum Effekt von Survey-Feedback Verfahren oft nur die

Feedbackphase und spezifische Gestaltungsaspekte bzw. Rahmenbedingungen zur Nutzung von Befragungsergebnissen untersucht (Church et al., 2012). Allen Kraut kommt 35 Jahre nach seiner eigenen Untersuchung (Klein et al., 1971) zu folgendem Fazit: „I read that piece now in wonder, realizing that “better” meant that employees liked it more or thought that action would be taken, without ever measuring if any action had actually been taken“ (Kraut, 2006b, S. 23). Survey-Feedback scheint einen gewissen Einfluss auf Outcome-Variablen zu haben. Allerdings ist es noch immer fraglich, was genau diesen Effekt verursacht: ist es das Feedback alleine, das Feedback zusammen mit darauf aufbauenden Verbesserungsmaßnahmen oder sind es nur die Maßnahmen, die zur Wirksamkeit des Instruments beitragen (Church et al., 2012)? Darüber hinaus können Veränderungen auch andere Ursachen als die eigentliche Intervention haben und es können komplexen Wechselwirkungen auftreten, die zuvor nicht antizipiert werden können (Liebig, 2006). Nielsen (2013) empfiehlt eine systemische Vorgehensweise bei der Evaluation von organisationalen Interventionen. Sie argumentiert, dass zu lange an klinischen Paradigmen von Dosis und der darauffolgenden Wirkung festgehalten wurde. Da organisationale Interventionen nicht im Labor stattfinden, müssen auch psychologische Aspekte sowie Kontextfaktoren (Nielsen & Randall, 2013) als auch der Prozess der Intervention selbst (Nielsen, Taris & Cox, 2010) bei der Beurteilung der Wirksamkeit berücksichtigt werden.

In den letzten zwanzig Jahren beschäftigen sich einige Studien explizit mit dem Prozess der Maßnahmenableitung und -umsetzung. Born und Mathieu (1996) untersuchten den Einfluss der Qualität des Survey-Feedback Prozesses auf die in der Mitarbeiterbefragung gemessenen Variablen. Hierzu wurden Daten aus zwei Mitarbeiterbefragungen einer Militärbasis verwendet. Zur Vorbereitung auf den Survey-Feedbackprozess erhielten die Führungskräfte im Anschluss an die erste Befragung umfassende Trainings- und Coachingmaßnahmen, um die Befragungsergebnisse zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen effektiv nutzen zu können. In beiden Befragungen wurden unter anderem Variablen zum Führungsverhalten und dem Arbeitsklima erhoben. Im zweiten Messzeitpunkt wurde zusätzlich gefragt, ob der Vorgesetzte einer Arbeitsgruppe Veränderungen aufgrund der vorangegangenen Befragung umgesetzt hat. Dies wurde als Indikator für die Nutzung der Befragungsergebnisse durch die entsprechende Führungskraft zur Umset-

zung von Verbesserungen gewertet. Anhand dieser Variable wurden die einzelnen Abteilungen in drei Gruppen entsprechend der Nutzung des Instruments durch die Führungskraft eingeteilt: *niedrige*, *mittlere* und *hohe Nutzung* der Befragungsergebnisse. Die Ergebnisse der Studie zeigen zum einen, dass die Beurteilung des Führungsverhaltens signifikant mit der Nutzung des Instruments korreliert ($r = .21$). Führungskräfte, deren Führungsverhalten in der ersten Befragung positiver bewertet wurde, nutzten die Befragungsergebnisse eher für die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Im Längsschnitt betrachtet veränderten sich die Ergebnisse von Messzeitpunkt 1 zu 2 insgesamt nicht signifikant. Allerdings lag eine signifikante Interaktion zwischen der Nutzung des Instruments und der gemessenen Variablen vor. In Arbeitsgruppen, in denen die Ergebnisse der Befragung genutzt wurden, waren die Ergebnisse bereits im Messzeitpunkt 1 positiver und verbesserten sich weiterhin. In Gruppen, in denen die Befragungsergebnisse nicht für Veränderungen genutzt wurden, fielen die Ergebnisse bereits in Messzeitpunkt 1 niedriger aus und verschlechterten sich weiter im Zeitverlauf.

Einen ähnlichen Ansatz wählten Björklund, Grahn, Jensen und Bergstrom (2007). Die Autoren untersuchten den Einfluss eines Survey-Feedback-Verfahrens auf die Beurteilung der Arbeitsbedingungen und die Entwicklung von Krankentagen von Mitarbeitern aus vier verschiedenen Unternehmen. Die Studie erstreckte sich über drei Messzeitpunkte, wobei nur Messzeitpunkt 1 und 3 in die Analysen aufgenommen wurden. In den befragten Unternehmen sollten die Daten aus der Mitarbeiterbefragung in der jeweiligen Abteilung zurückgemeldet und darauf aufbauend Handlungspläne zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen schriftlich festgehalten werden. Der Umsetzungsgrad dieses Prozesses aus Sicht der Mitarbeiter wurde in Messzeitpunkt 3 erhoben. Mit Hilfe dieser Information wurden die Teilnehmer in drei Gruppen eingeteilt: (1) kein Feedback erhalten, (2) Feedback erhalten, aber keinen Handlungsplan abgeleitet und (3) Feedback erhalten und Handlungsplan abgeleitet. Für Mitarbeiter in der letzten Gruppe ergeben sich signifikante größere Verbesserungen für die Variablen soziale Unterstützung durch die Führungskraft, Empowering Leadership, Fair Leadership und Commitment im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen. Zwischen Gruppe (1) und (2) unterschieden sich die Ergebnisse nur für ein gemessenes Konstrukt. Die Befragungsergebnisse der Gruppe, die Feedback erhielt, aber für die kein Handlungsplan abgeleitet wurde, zeigten nur auf dem Aspekt Lernanforderungen eine signifikante Verbesserung. In keiner der drei Gruppen

veränderten sich die Krankentage signifikant. Analog zur Untersuchung von Born und Mathieu (1996) konnten in dieser Studie der positive Effekt des Feedbackprozesses auf Führungsvariablen bestätigt werden, wobei speziell der positive Einfluss des Einsatzes von Handlungsplänen auf die Veränderung der Befragungsergebnisse nachgewiesen werden konnte (Björklund et al., 2007).

Diese Forschungsergebnisse verdeutlichen die positiven Effekte der Umsetzung des Folgeprozesses auf die Beurteilung des Führungsverhaltens. In beiden Studien verbesserten sich verschiedene Führungsaspekte in Folge der Umsetzung von Veränderungen im Rahmen des Folgeprozesses. Gleichzeitig zeigen vor allem die Ergebnisse von Born und Mathieu (1996) ein Paradoxon auf: diejenigen Führungskräfte, die am meisten von den positiven Effekten von Survey-Feedback-Verfahren profitieren würden, nutzen das Verfahren eher nicht und werden daher in der Folge noch kritischer beurteilt. Als Begründung führen die Autoren klassische Attributionsmechanismen an. Negatives Feedback in Form einer schlechten Bewertung des Führungsverhaltens in der ersten Befragung führt zu einer externalen Attribution. Das Feedback wird abgelehnt und nicht als Ausgangspunkt für Veränderungen genutzt (Born & Mathieu, 1996). Aus Sicht der Mitarbeiter kann die Verschlechterung des Führungsratings aufgrund mangelnder Nutzung der Ergebnisse mit einer veränderten Erwartung erklärt werden. Born und Mathieu (1996) vermuten, dass innerhalb der Organisation durch die Befragung Erwartungen auf damit verbundene Veränderungen geweckt wurden. Diese veränderte Erwartungshaltung zeigt sich in Ergebnissen von Kraut (2006b). Auf die Frage, ob die Mitarbeiter der Meinung sind, dass das Management basierend auf den in der Befragung identifizierten Problemen Maßnahmen umsetzen wird, antworten 81% der Mitarbeiter mit ja, wenn sie bereits in der vorangegangenen Befragung sowohl Feedback erhalten haben als auch Veränderungsmaßnahmen umgesetzt wurden. Der Anteil reduzierte sich für diejenigen Mitarbeiter, die zuvor entweder kein Feedback erhielten und/oder nicht von Maßnahmen betroffen waren (zw. 40% und 48% Mitarbeiter mit positiver Erwartung). Diejenigen Mitarbeiter, die in der vorangegangenen Befragung zwar Feedback erhielten, jedoch keine Veränderungsmaßnahmen wahrnahmen, hatten die geringste Erfolgserwartung. Nur 27% gingen davon aus, dass den aktuellen Ergebnissen auch tatsächlich Handlungen folgen werden (Kraut, 2006b).

In einer umfassenden Untersuchung des Einflusses der Umsetzung des Folgeprozesses auf die Arbeitszufriedenheit kann Liebig (2006) den positiven Einfluss von Aktivitäten im Folgeprozess bestätigen. Er untersuchte in drei unabhängigen Stichproben verschiedene Mitarbeiterbefragungsprojekte. In allen drei Stichproben wurden im Längsschnitt über mehrere Messzeitpunkte hinweg die verschiedenen Facetten des MODIs (Bungard et al., 2010) sowie der wahrgenommene Umsetzungsgrad des Folgeprozesses aus Sicht der Mitarbeiter erhoben. Zur Beurteilung des Umsetzungsgrads wurde das *Ausmaß der Information* über die Befragung und deren Ergebnisse, die *Ableitung von Veränderungsmaßnahmen*, die *Umsetzung von Verbesserungen* durch die abgeleiteten Maßnahmen sowie die *Zufriedenheit mit den Veränderungen* aufgrund der Mitarbeiterbefragung erhoben. Die einzelnen Studien folgen alle einer Grundfrage: kann die Veränderung der Befragungsergebnisse im Zeitverlauf durch die Beurteilung der Aktivitäten im Folgeprozess aufgeklärt werden? Hierzu werden zuerst über die Messzeitpunkte hinweg die Autoregressionseffekte der globalen Arbeitszufriedenheit bzw. der einzelnen Facetten im Zeitverlauf berechnet. Dabei dient die Arbeitszufriedenheit in t_1 als Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit in t_2 . Im nächsten Schritt wird dann versucht, den verbleibenden Varianzanteil (also die Veränderung der Werte im Zeitverlauf) durch die Beurteilung des Folgeprozesses zu erklären. Die Ergebnisse zeigen, dass die Beurteilung des Folgeprozesses einen bedeutenden Anteil an der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit im Zeitverlauf aufklärt. Die Zusammenhänge sind weitestgehend positiv, wodurch eine positive Beurteilung des Folgeprozesses zu einer positiven Veränderung der Zufriedenheitsfacetten in den Folgejahren führt. Dabei sind fast alle gefundenen Effekte hochsignifikant und es handelt sich um mittlere bis große Effektstärken (Liebig, 2006). In Studie 1 und 2 zeigten sich vor allem die Aspekte *Zufriedenheit mit den Veränderungen* und *Umsetzung von Verbesserungen* als bedeutende Prädiktoren im Zeitverlauf sowohl für die globale Arbeitszufriedenheit als auch für verschiedene Zufriedenheitsfacetten (u. a. Information und Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit mit Kollegen und Arbeitsbedingungen). In der dritten Studie kann mit Hilfe von Cross-Lagged-Modellen gezeigt werden, dass im Zeitverlauf der wahrgenommene Umsetzungsgrad und die Beurteilung der MAB fast immer einen stärkeren Prädiktor auf die Arbeitszufriedenheitsfacetten darstellt als die umgekehrte Prädiktionsrichtung. Einer der stärksten Prädiktoren ist hierbei die Beurteilung der umgesetzten Veränderung im Folgeprozess innerhalb der eigenen Abteilung (Liebig, 2006).

Die Vorgehensweise von Liebig (2006) entspricht den Überlegungen zu den verschiedenen Möglichkeiten der Untersuchung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen im vorangegangenen Abschnitt 3.2. Es wurde zum einen die Veränderung der Mitarbeiter-einstellungen im Zeitverlauf als auch der wahrgenommene Umsetzungsgrad des Folgeprozesses herangezogen. Durch diese differenzierte Vorgehensweise konnten auch differenzierte Effekte des Instruments nachgewiesen werden.

Church et al. (2012) versuchen den Folgeprozess einer Mitarbeiterbefragung anhand der beiden Aspekte „Publikation der Befragungsergebnisse“ und „Maßnahmenumsetzung“ zu kategorisieren. Mit je einer Frage zu diesen beiden Aspekten teilten sie die Arbeitsgruppen einer Organisation zu einer der vier resultierenden Gruppen einer Survey Outcome Matrix zu (Abbildung 5).

		Maßnahmenumsetzung basierend auf Befragungsergebnissen	
		Nein	Ja
Befragungsergebnisse mit Mitarbeitern besprochen	Ja	C	A
	Nein	D	B

Abbildung 5: Survey Outcome Matrix (nach Church et al., 2012, S. 231)

Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen in einem weltweit operierenden Konsumgüterkonzern wurden Daten aus vier Befragungsjahren zwischen 2000 und 2012 gesammelt. Dabei wurden Daten von insgesamt rund 220.000 Mitarbeitern untersucht. Die Daten zeigen generell eine Professionalisierung in der Umsetzung des Survey Feedback Prozesses in dieser Organisation. Der Prozentsatz der Mitarbeiter, die der Gruppe A der Survey Outcome Matrix zugeordnet werden konnten, stieg von 59% im ersten Befragungsjahr auf 77% im letzten Befragungsjahr. Für die Autoren zeigt sich hier ein klarer Erfolg der verschiedensten Marketingmaßnahmen im Rahmen der Mitarbeiterbefragung. Dazu gehören

unter anderem Kommunikationsmaßnahmen durch die Unternehmensleitung, Training der Führungskräfte zur Umsetzung von Maßnahmenworkshops oder auch Verpflichtung der Führungskräfte auf die Umsetzung von Maßnahmenplänen.

Um die Auswirkung des Folgeprozesses auf die gemessenen MitarbeiterEinstellungen zu untersuchen, wurde ein genereller ZustimmungsindeX über alle gleichgepolten Fragen des Fragebogens gebildet. Dabei wurde der Anteil der Mitarbeiter gezählt, die die beiden Zustimmungskategorien gewählt haben (z. B. sehr zufrieden und zufrieden). Über alle Items hinweg und zu allen Befragungszeitpunkten weisen Mitarbeiter aus Gruppe A der Survey Outcome Matrix hochsignifikant positivere Werte auf im Vergleich zu den anderen drei Gruppen. Der Effekt zeigt sich auch für Gruppe B im Vergleich zu Gruppe C und D, allerdings in abgeschwächter Form. Gruppe C und D unterscheiden sich wiederum nicht signifikant voneinander. Nur die Ergebnisse zu kommunizieren, ohne weiter etwas mit ihnen zu machen (Gruppe C) bzw. der Befragung überhaupt keine weitere Aufmerksamkeit zu schenken (Gruppe D) führte zu deutlich schlechteren Bewertungen aller anderen Befragungsthemen. Zwischen Gruppe A und der Kombination aus C und D zeigten sich Unterschiede von 30% in der generellen positiven Beurteilung der Fragen. Diese Unterschiede zeigten sich entsprechend auch für Skalen zur Work-Life Balance und der Kündigungsabsicht.

Diejenigen Mitarbeiter, die angaben, dass den Befragungsergebnissen keine Maßnahmen folgten, konnten in der Befragung einen Kommentar abgeben. Somit lagen nur für die Gruppe C (nur Kommunikation der Ergebnisse) und Gruppe D (keinerlei Aktion) Kommentare vor. Für die Mitarbeiter in Gruppe C, deren Führungskraft von den Autoren als „box-checker“ bezeichnet werden, liegen die Gründe für die mangelnde Maßnahmenumsetzung vor allem in der Organisationskultur. Die Führungskraft führt einen Workshop zur Mitarbeiterbefragung durch, hakt diese Aufgabe also ab, lässt dem jedoch keine Taten folgen. Aus Sicht der Mitarbeiter sind die Gründe für das Scheitern des Prozesses das mangelnde Commitment der Führung der Befragung gegenüber, generelle Defizite in der Führungskultur, der Umsetzung von Veränderung und der Informationspolitik. In Gruppe D, deren Führungskraft von Church et al. (2012) als Ungläubige bezeichnet wird (weder Kommunikation noch Maßnahmen), ist in den Kommentaren kaum ein Erklärungsansatz für das Verhalten der Führungskraft zu finden. Die Mitarbeiter sind eher ratlos bezüglich

der Befragungsergebnisse und hilflos, was die weiteren Schritte angeht. Die Autoren bezeichnen diese Führungskräfte als Verweigerer, weil innerhalb der Organisation ein beträchtlicher Aufwand und umfassende Ressourcen investiert werden, um die Umsetzung des Survey-Feedback-Prozesses zu ermöglichen. Führungskräfte, die sich hieran nicht beteiligen, scheinen daher eine klar ablehnende Haltung gegenüber der Befragung zu haben (Church et al., 2012).

Zusammenfassend kann der Stand der empirischen Forschung zur Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen durchaus als lückenhaft bezeichnet werden. Einige der frühen Studien zum Thema können nach heutigem Stand als nicht ausreichend methodisch fundiert angesehen werden und sind eher Fallbeschreibungen aus der Praxis (Church et al., 2012; Liebig, 2006). Dies stellt jedoch ein verbreitetes Problem der Forschung im Bereich der Organisationsentwicklung dar. Nach Romme (2011) sind in der Organisationsentwicklung so gut wie keine experimentellen Studien zu finden, da die Untersuchungsgegenstände im konkreten Kontext einer Organisation kaum beeinflussbar sind. Im Labor ist es wiederum kaum möglich, die Rahmenbedingungen und Prozesse einer Organisation nachzubilden (Nielsen & Randall, 2013; Romme, 2011). Aus diesem Grund liegen nur wenig konkrete Erkenntnisse zur spezifischen Gestaltung der Folgeprozesse sowie dem Einfluss einzelner organisationaler oder individueller Einflussfaktoren auf Seiten der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte auf die Effektivität der Folgeprozesse vor (Church et al., 2012).

Insgesamt lässt sich die Befundlage für den Effekt von Mitarbeiterbefragungen auf Mitarbeitereinstellungen jedoch durchaus positiv einstufen. Sowohl die frühen Studien zum generellen Einfluss von Survey-Feedback-Verfahren als auch modernere Ansätze zur Untersuchung der Wirksamkeit von Folgeprozessen unterstreichen das Veränderungspotential des Instruments. In den wenigen Forschungsarbeiten aus den letzten 20 Jahren konnte die Bedeutung des Folgeprozesses für den Einfluss der Mitarbeiterbefragung auf Mitarbeitereinstellungen nachgewiesen werden. Sowohl Born und Mathieu (1996) als auch Björklund et al. (2007) konnten den positiven Effekt von Feedbackworkshops mit Maßnahmenplänen nachweisen. Liebig (2006) liefert darüber hinaus den Nachweis, dass das durch die Mitarbeiter wahrgenommene Ausmaß an Veränderungen aufgrund der MAB

sowie die Zufriedenheit mit diesen Veränderungen die Entwicklung von Mitarbeiter Einstellungen im Zeitverlauf beeinflusst. Diese Ergebnisse werden durch die Forschung von Church et al. (2012) bestätigt.

3.4 Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen

In der bestehenden Literatur zu Survey-Feedback-Verfahren finden sich bereits einige Ansätze, die die Wirkungsweise des Instruments theoriebasiert erklären. Nadler (1977) argumentiert beispielsweise, dass die Diskussion der Befragungsergebnisse bei den Beteiligten eine Energie zur Veränderung erzeugt und der Erfolg des Instruments stark von der Nutzung und Lenkung dieser Energie abhängt. Born und Mathieu (1996) beziehen sich auf verschiedene Attributionsstile der Führungskraft zur Erklärung der unterschiedlichen Nutzung des Feedbacks. In der Arbeit von Liebig (2006) wird unter anderem die Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) zur Erklärung des Veränderungspotentials von Mitarbeitern herangezogen. Es existiert jedoch kein übergeordneter theoretischer Rahmen, mit dem die gefundenen Effekte erklärt werden können. Der Mangel an theoretisch fundierten Arbeiten liegt vor allem darin begründet, dass Survey-Feedback keine Theorie, sondern ein Instrument der Organisationsentwicklung darstellt (French & Bell, 1995). Es handelt sich um einen methodischen Handlungsrahmen, der vorgibt, wie der Prozess einer Mitarbeiterbefragung in einer spezifischen Organisation implementiert werden kann. Aus diesem Grund wird im vorliegenden Kapitel versucht, aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung zu Veränderungsprozessen auf Survey-Feedback Verfahren zu übertragen.

Um die Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen genauer zu betrachten, bietet sich das Rahmenmodell für organisationale Veränderung von Armenakis und Bedeian (1999) an. In ihrem Review-Artikel über die Forschung zu organisationalen Veränderungen in den 1990er Jahren ordnen die Autoren die einzelnen Forschungsarbeiten den drei Kategorien Inhalt, Prozess und Kontext (CPC-Modell: content, process, context) zu. Die Kategorie Inhalt umfasst das konkrete Ziel der Veränderung, also die Frage, was mit Hilfe eines Veränderungsprozesses genau verändert werden soll (Armenakis & Bedeian, 1999). Prozess-Aspekte betreffen die Handlungen der für den Veränderungsprozess verantwortlichen Akteure während Einführung und Umsetzung

der Veränderung. Der Kontext betrifft schließlich die bereits existierenden Rahmenbedingungen im Unternehmen, vor deren Hintergrund die Veränderung bzw. das Instrument implementiert wird. Zusätzlich zu diesen drei Kategorien gehören individuelle Charakteristika und Unterschiede der betroffenen Akteure zu den potentiellen Einflussfaktoren (Armenakis & Bedeian, 1999). Der Vorteil dieses Modells ist die Integration verschiedener Perspektiven in einen Ansatz, der die unterschiedlichen Facetten eines umfassenden Veränderungsprozesses einschließt. Es liegt eine Vielzahl von Forschung zu den jeweiligen Einflusskategorien vor, eine integrative Betrachtung des gemeinsamen Einflusses der drei Kategorien wurde in der Forschung bisher jedoch selten vorgenommen (Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007). Der Ansatz entspricht auch der Forderung von Nielsen und Kollegen, organisationale Interventionen ganzheitlich zu betrachten und bei der Beurteilung der Wirksamkeit speziell die Rahmendbedingungen, Prozessfaktoren sowie individuelle Einflussfaktoren zu untersuchen (Nielsen, 2013; Nielsen & Randall, 2013; Nielsen et al., 2010).

Im Folgenden wird dieses Schema auf den Einsatz des Instruments Mitarbeiterbefragung angewandt. Der Fokus liegt dabei jedoch klar auf dem Folgeprozess wie er in Abschnitt 3.1 dargestellt wurde.

3.4.1 Inhaltsfaktoren

Die Kategorie Inhalt umfasst das Ziel der Veränderung, also die Frage, was konkret mit Hilfe eines Veränderungsprozesses verändert werden soll (Armenakis & Bedeian, 1999). Bartunek (1987) unterscheiden *first-* und *second-order* Veränderungen. First-order Veränderungen sind eher kleinere Veränderungsmaßnahmen, die die Organisation verbessern sollen ohne ihre grundlegenden Prinzipien anzugreifen. Second-order Veränderungen sind dagegen tiefgreifende Veränderungsmaßnahmen wie Restrukturierungen, Einführung neuer Technologien oder Total Quality Management (Bartunek, 1987; Devos et al., 2007). First-order Veränderungen beeinflussen die Mitarbeiter deutlich weniger als second-order Veränderungen (Self, Armenakis & Schraeder, 2007), wobei bei tiefgreifenden Veränderungen eher mit negativen Reaktionen der Mitarbeiter auf den Veränderungsprozess zu rechnen ist.

Übertragen auf die Mitarbeiterbefragung kann die Inhalts-Kategorie zum einen als das Verfahren angesehen werden, das implementiert wird – also die Befragung und daran anschließende Prozesse selbst. Diese Sichtweise entspricht der Überlegung, dass Mitarbeiterbefragungen an sich wirksam sind und es bereits aufgrund der Durchführung zu Verbesserungen von organisationalen Einstellungen kommt. Die generelle Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragung wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt 3.3 dargestellt. Die Ergebnisse von Church et al. (2012) zeigen darüber hinaus, dass mit wiederholter Durchführung von Mitarbeiterbefragungen auch der Umsetzungsgrad des Prozesses in der gesamten Organisation verbessert wird. Die Autoren gehen davon aus, dass bei den beteiligten Führungskräften durch die wiederholte Teilnahme Lernprozesse stattfinden, die die erfolgreiche Umsetzung des MAB Prozesses begünstigen (Church et al., 2012). Somit spielen auch die Erfahrungen mit vorangegangenen Survey-Feedback-Prozessen in einer Organisation eine Rolle bei der wirksamen Umsetzung des Instruments. Es ist jedoch eher naiv anzunehmen, dass die alleinige Durchführung einer Mitarbeiterbefragung bereits zu Verbesserungen in einer Organisation führt (Liebig, 2006).

Da es sich bei Mitarbeiterbefragungen, die im Sinne von modernen Interventionsinstrumenten implementiert werden, jedoch nicht immer um identisch umgesetzte Projekte handelt, müssen hier zusätzlich auch die Inhalte der Veränderungsmaßnahmen im Rahmen von Folgeprozessen betrachtet werden. Zum jetzigen Zeitpunkt liegen allerdings keine Forschungsergebnisse vor, die sich mit Eigenschaften der Themenbereiche von Veränderungsmaßnahmen im MAB-Prozess und deren unterschiedlichen Wirksamkeit beschäftigen. Generell sollten sich die Veränderungsmaßnahmen mit den Themen beschäftigen, die in der Mitarbeiterbefragung erfasst wurden (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2). Als Maxime für die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen innerhalb einer Abteilung sollte der inhaltliche Bezug zu Themen sein, die auch tatsächlich in der Abteilung bearbeitet werden können (Hinrichs, 1996; Jöns & Müller, 2007a; Niethammer & Müller, 2007). Denkbar sind hier beispielsweise Themen wie Führung, Zusammenarbeit, Arbeitsbedingungen oder auch Kundenorientierung (vgl. auch Abbildung 1, S. 21). Bei diesen Themenbereichen handelt es sich eher um first-order Veränderungen, die auf die Optimierung und Verbesserung der Arbeitssituation abzielen. Je nach gewählter Umsetzungsstrategie (Top-Down vs. Bottom-Up; vgl. Abschnitt 3.1) ist es jedoch auch möglich, dass einzelne

zentrale Veränderungsaspekte identifiziert werden, die die gesamte Organisation und einen Großteil der Mitarbeiter betreffen. So könnten die Befragungsergebnisse beispielsweise zu generellen Veränderungen in Entlohnungssystemen oder auch zu Anpassungen von Organisationsstrukturen führen, um durch eine Optimierung von Schnittstellen die übergreifende Zusammenarbeit zwischen Abteilungen zu optimieren.

3.4.2 Kontextfaktoren

Unter Kontextfaktoren können alle externen und internen Umweltmerkmale angesehen werden, die eine Organisation beeinflussen (Armenakis & Bedeian, 1999; Walker, Armenakis & Bernerth, 2007). Externe Kontextfaktoren sind Aspekte wie die aktuelle Marktsituation, bestimmte gesetzliche Rahmenbedingungen oder das Verhältnis zu Kunden oder Bewerbern. Unter anderem durch die Beliebtheit von Auszeichnung von Unternehmen mit Arbeitgeberpreisen wird zum einen der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen stark gefördert. Es treten dabei verstärkt Impulse aus dem Umfeld der Organisation (Kontext) für den vermehrten Einsatz von Mitarbeiterbefragungen auf. Gleichzeitig steigt jedoch auch der normative Druck hin zu positiven Ergebnissen in diesen Befragungen und deren Publikation, um die eigenen Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern (Bungard, 2005).

Interne Kontextfaktoren sind Merkmale einer Organisation wie beispielsweise die Organisationsstruktur, das Ausmaß von Formalisierung und Zentralisierung, die Einstellung des Managements gegenüber Veränderungsprozessen oder das Organisationsklima (Damanpour, 1991). Das Organisationsklima stellt für die vorliegende Arbeit eine besonders wichtige Kontextvariable dar. Der Begriff des Organisationsklimas deutet an, dass bestimmte Rahmenbedingungen in Organisationen existieren, die das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen. Die Erkenntnis, dass das Verhalten eines Individuums durch die Umwelt determiniert wird, ist die zentrale Aussage von Lewins Feldtheorie, in der das Verhalten eine Funktion aus der Person und ihrer Umwelt darstellt: $V = f(P, U)$ (Lewin, 1951). Entsprechend dieser Annahme kann das Organisationsklima als Umwelteinfluss innerhalb von Organisationen angesehen werden (Glick, 1985). Eine aktuelle Definition liefern Schneider, Ehrhart und Macey (2013) in ihrer Überblicksarbeit:

Organizational climate may be defined as the shared perceptions of and the meaning attached to the policies, practices, and procedures employees experience and the behaviors they observe getting rewarded and that are supported and expected (Schneider et al., 2013, S. 362).

Es existieren weitaus mehr Definitionen des Konstrukts, allerdings bildet der Kern dieser, dass Organisationsklima die kollektiv geteilte Wahrnehmung organisationaler Bedingungen darstellt, die sich auf die gesamte Organisation bezieht und das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst (Bögel, 2003). In der heutigen Konzeption wird davon ausgegangen, dass Klima eine Eigenschaft einer Gruppe bzw. einer gesamten Organisation darstellt, die indirekt über die subjektive Wahrnehmung der Organisationsmitglieder erhoben wird (Glick, 1985; Schneider et al., 2013).

Nach Schneider, Ehrhart und Macey (2013) gab es in den letzten Jahrzehnten sehr unterschiedliche Sichtweisen des Organisationsklimas. Beispielsweise gehen Payne und Pugh (1976) davon aus, dass das Organisationsklima primär durch die Wahrnehmung objektiver Gegebenheiten einer Organisation wie der Hierarchieebenen, dem Grad der Zentralisierung oder der Organisationsgröße gebildet wird. Organisationsklima wäre dabei eine tatsächliche Eigenschaft einer Organisation – im Gegensatz zu einer subjektiven Wahrnehmung der Organisationsmitglieder – die auch über objektive Daten gemessen werden müsste (Guion, 1973).

Dieser stark objektivistischen Sichtweise stellten James und Jones (1974) eine subjektivistische Sichtweise entgegen, in der sich das Organisationsklima zuerst auf individueller Ebene in Form des *psychologischen Klimas* manifestiert. Das psychologische Klima stellt das Ergebnis kognitiver Prozesse dar und entspricht der individuellen Interpretation und Wahrnehmung von Situation und prozessualer sowie struktureller Eigenschaften der Organisation (James & Jones, 1974; Moran & Volkwein, 1992; Parker et al., 2003). Aus der individuellen Bewertung – dem psychologischen Klima – bildet sich bei Aggregation auf Abteilungsebenen das Abteilungsklima und durch Aggregation auf Organisationsebene das Organisationsklima (Jones & James, 1979). Vertreter dieser Strömung argumentieren, dass die Variablen in der Klimamessung psychologische Variablen sind und damit die zugrundeliegende Theorie auf der Ebene des Individuums angesiedelt ist (James, 1982; James & Jones, 1974).

Hierbei zeigt sich eine Kontroverse, wie sich das Konstrukt Organisationsklima tatsächlich manifestiert und auf welcher Ebene es existiert (Lindell & Brandt, 2000; Parker et al., 2003). Chan (1998) liefert in diesem Zusammenhang eine Typologie, die die Entstehung von Konstrukten und deren Beziehung auf unterschiedlichen Ebenen klassifiziert. Hintergrund dieser Typologie ist die Tatsache, dass Organisationen aus verschiedenen hierarchischen Ebenen bestehen. Mitarbeiter können in Arbeitsgruppen oder Teams gruppiert werden, diese Arbeitsgruppen können wiederum in weiteren hierarchischen Einheiten geclustert werden (z. B. Abteilungen, Geschäftsbereiche usw.) und schließlich lassen sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens mit den Mitarbeitern von anderen Unternehmen vergleichen. Die Mehrebenenforschung beschäftigt sich nun mit der Tatsache, dass die in der Forschung untersuchten Zusammenhänge auf unterschiedliche Art und Weise innerhalb und über die Ebenen hinweg wirken können. (für einen Überblick vgl. Kozlowski & Klein, 2000; van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2005). In Chan's Typologie sind besonders das *direct consensus*, das *additive* und das *referent-shift consensus* Modell für die vorliegende Arbeit relevant.

Im *direct consensus* Modell bildet das Ausmaß der geteilten Wahrnehmung eines Konstrukts auf Individualniveau die funktionale Beziehung, um das Konstrukt auf einer höheren Ebene abzubilden (Chan, 1998). Das Organisationsklima entspricht somit der geteilten Wahrnehmung aller Mitglieder einer Organisation, wobei der statistische Nachweis der Übereinstimmung der Individualergebnisse innerhalb der Organisation die Grundvoraussetzung für die Existenz des Konstrukts auf Gruppenebene darstellt (Chan, 1998; González-Romá, Peiró & Tordera, 2002; James & Jones, 1974; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). Hier setzt jedoch auch einer der Hauptkritikpunkte an diesem Ansatz an. Glick (1985; 1988) argumentiert, dass die Konzeption von Organisationsklima im Sinne des psychologischen Klimas dazu führt, dass das Konstrukt Organisationsklima nur dann existiert, wenn die Urteilerübereinstimmung zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern ausreichend hoch ist. In Organisationen, in denen dies nicht der Fall ist, würde somit auch kein Organisationsklima existieren. Dies stellt jedoch generell das Konstrukt in Frage, da es entweder für die gesamte Population existieren sollte oder eben gar nicht (Glick, 1985). Als praktische Implikation für die Forschung würde dies bedeuten,

dass Stichproben, die nicht über eine ausreichend hohe Übereinstimmung der individuellen Wahrnehmung von Klimadimensionen verfügen, aus Forschungsarbeiten ausgeschlossen werden müssten (Lindell & Brandt, 2000).

Im *additiven* Modell wird wiederum ein direkter Zusammenhang von Konstrukten auf verschiedenen Ebenen postuliert (Chan, 1998). Hierbei ist die Bedeutung eines Konstrukts auf einer höheren Ebene entsprechend der Summierung oder Aggregation der darunterliegenden Ebenen. Über die Varianz oder die Urteilerübereinstimmung auf den verschiedenen Ebenen wird dabei keine Annahme gemacht. Entsprechend der Annahmen von Glick (1985) kann in diesem Modell davon ausgegangen werden, dass jede Organisation über ein Organisationsklima verfügt und dieses auf verschiedenen Dimensionen hoch oder niedrig ausfallen kann. Dabei sind für die Zulässigkeit der Aggregation (z. B. Bildung eines Mittelwerts für die gesamte Organisation) nur die üblichen Kennwerte wie Reliabilität und Validität der verwendeten Messinstrumente ausschlaggebend (Chan, 1998). Die eigentliche Variation der Beurteilung des Organisationsklimas spielt im Gegensatz zum *direct consensus* Modell keine Rolle in diesem Ansatz.

Das *referent-shift consensus* Modell basiert auch auf der Messung des Konstruktes auf der Ebene des Individuums und der anschließenden Aggregation auf Gruppenebene. Der Unterschied zum *consensus* Modell ist jedoch, dass eine Verschiebung der Bezugsgröße der Messung stattfindet (*referent-shift*) (Chan, 1998; James, 1982; Kozlowski & Klein, 2000). Die Items sind hierbei nicht auf das Individuum, sondern beispielsweise auf die Arbeitsgruppe oder die Organisation hin formuliert. Es findet eine Verschiebung der Wahrnehmung eines Individuums von „Wie nehme ich wahr“ hin zu „Wie nimmt die Gruppe wahr“ statt (Kozlowski & Klein, 2000). Diese Form der Operationalisierung lässt individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung zu, berücksichtigt jedoch auch Sozialisierungsprozesse, die zu einer geteilten Wahrnehmung führten, wie die Gruppe oder Organisation als Einheit bestimmte Dinge wahrnimmt (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2012).

Vor allem in den letzten drei Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts entstanden sehr viele Forschungsarbeiten zu Organisationsklima, das auf dem Konstrukt des psychologischen Klimas basierte (Schneider et al., 2013). Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass die individuelle Wahrnehmung von Eigenschaften der Arbeitsumgebung (psychologisches

Klima) Motivation und Leistung indirekt beeinflussen, in dem ein positives psychologisches Klima zu Arbeitszufriedenheit, Commitment und Job Involvement führt, was wiederum Motivation und Leistung der Mitarbeiter steigert (Parker et al., 2003).

In einer umfassenden Metaanalyse über 121 Einzelstudien konnten Parker et al. (2003) mittlere positive Zusammenhänge jeder der fünf Klimakategorien mit den Outcome-Variablen Arbeitszufriedenheit, andere Arbeitseinstellungen (Organisationale Commitment und Job Involvement), psychologisches Wohlbefinden, Motivation und Leistung nachweisen. Die Korrelationen der einzelnen Variablen werden in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Korrelation von Klimadimensionen mit relevanten Outcomevariablen aus der Metaanalyse von Parker et al. (2003)

<i>Klimakategorie</i>	<i>Outcomevariablen</i>				
	<i>Arbeitszufriedenheit</i>	<i>Andere Arbeitseinstellungen</i>	<i>Psych. Wohlbefinden</i>	<i>Motivation</i>	<i>Leistung</i>
Arbeit	.284	.216	.262	.094*	.055
Rolle	.216	.263	.354	.195	.101
Führung	.408	.318	.438	.206	.157
Arbeitsgruppe	.482	.269	.253	.200	.122
Organisation	.420	.355	.287	.218	.126
Andere	.404	.266	.179	.071*	.203

Anmerkung: Korrigierte Korrelationskoeffizienten, nicht signifikante Ergebnisse mit * gekennzeichnet. Die Kategorie „Andere“ umfasst Klimakonstrukte, die nicht eindeutig einer der fünf anderen Kategorien zugeordnet werden konnten.

Eigenschaften der Führung, Arbeitsgruppe sowie der Organisation weisen die stärksten Zusammenhänge mit den Arbeitseinstellungen auf. Generell sind die Zusammenhänge der Klimadimensionen mit den Variablen Arbeitszufriedenheit, Arbeitseinstellungen (Commitment und Job Involvement) und dem Wohlbefinden größer als mit Motivation und Leistung. Dieses Ergebnis lässt die Autoren vermuten, dass die Beziehung zwischen den Klimadimensionen und den Variablen Motivation und Leistung durch die Arbeitseinstellungen mediiert werden. Die Ergebnisse legen nahe, dass die individuelle Wahrnehmung von Eigenschaften der Arbeitsumgebung (psychologisches Klima) Motivation

und Leistung indirekt beeinflussen, in dem ein positives psychologisches Klima zu Arbeitszufriedenheit, Commitment und Job Involvement führt, was wiederum Motivation und Leistung der Mitarbeiter steigert (Parker et al., 2003).

Nach Schneider et al. (2013) handelt es sich bei psychologischem Klima allerdings eher um die generelle Dimension Klima für Wohlbefinden (*climate for well-being*), wobei dabei die Abgrenzung zu traditionellen Konstrukten wie Führung, Stress, Mitarbeiterorientierung oder Arbeitszufriedenheit unscharf ist. Einem solchen generellen Konstrukt des Organisationsklimas attestieren Schneider und Kollegen einen Mangel an strategischer Fokussierung (Schneider, 1975, 1995; Schneider et al., 2013). Die Autoren plädieren daher dafür, dass spezifische Klimafacetten verwendet werden sollten, die dem speziellen strategischen Fokus der Untersuchung gerecht werden (Schneider, 1995; Schneider et al., 2013). Dabei kann zwischen Klimakonstrukten unterschieden werden, die auf Ergebniskriterien bzw. auf organisationale Prozesse fokussiert sind. Als Beispiele für den Bezug auf ein Ergebniskriterium werden das Klima für (Kunden-) Service (*climate for customer service*) und das Sicherheitsklima (*climate for safety*) genannt. Schneider hat selbst umfassend das Konstrukt *climate for customer service* untersucht (Schneider, 1995; Schneider, Macey, Lee & Young, 2009). Mit dieser fokussierten Dimension konnte er im Längsschnitt nachweisen, dass Unternehmen mit einem stärker ausgeprägten Serviceklima auch über höhere Kundenzufriedenheit und schließlich bessere finanzielle Leistung verfügten (Schneider et al., 2009). Beispiele für Prozessklima sind Konstrukte wie *climate for procedural justice* oder auch *climate for diversity*. Gonzalez und Denisi (2009) konnten beispielsweise nachweisen, dass ethnische Diversität positiv mit organisationalen Leistungskriterien korrelierte, wenn das Klima für Diversität positiv war.

Der Unterschied zwischen Ergebnis- bzw. Prozessklima besteht nach Schneider, Ehrhart und Macey (2013) nur in der unterschiedlichen Fokussierung der Items. Diese strategische Fokussierung auf eine bestimmte Zielsetzung entspricht auch der Konstruktion des MODI (Bungard et al., 2010). Die strategischen MODI Module, wie beispielsweise Umgang mit Veränderungen oder Kundenorientierung, wurden mit Blick auf die strategische Unternehmensführung sowie nachgelagerte Interventionsmaßnahmen entwickelt (Bungard et al., 2010). Die Items sind dabei immer auf eine feste Bezugsgröße fokussiert (je nach Thema die Abteilung oder das gesamte Unternehmen) und können im Sinne von

Schneiders „climate for ...“ Dimensionen gesehen werden. Feinstein (2010) wählte diese Vorgehensweise bei ihrer Untersuchung zu Antezedenzien und Konsequenzen des Innovationsklimas. Innovationsklima wird als spezifische Facette des Organisationsklimas angesehen (González-Romá et al., 2002). Feinstein verwendete die MODI Facette Umgang mit Veränderungen, um das Innovationsklima in ihren Stichproben zu operationalisieren. Dabei konnte sie nachweisen, dass das Innovationsklima sowie das individuelle innovative Verhalten von Mitarbeitern stark durch das Führungsverhalten sowie durch die Wahrnehmung von Weiterbildungsmöglichkeiten beeinflusst werden. Sie kommt unter anderem zu den folgenden Befunden:

Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, in welcher gegenseitiges Feedback und Anerkennung einen wichtigen Aspekt darstellen, ist zentral für die Ausbildung eines guten psychologischen Innovationsklimas. [...] Die positive Wahrnehmung von Möglichkeiten der Weiterbildung fördert die Wahrnehmung von Möglichkeiten neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen, also Innovationsklima. (Feinstein, 2010, S. 239).

Die in Abschnitt 3.3 dargestellten Studienergebnisse lassen ähnliche Schlüsse zu. Es konnte gezeigt werden, dass die Wahrnehmung verschiedener Dimensionen des Führungsverhaltens einen Einfluss auf die Wirksamkeit von Survey-Feedback haben (Björklund et al., 2007; Born & Mathieu, 1996; Church et al., 2012). Ähnlich zu Feinsteins Schlussfolgerung ist anzunehmen, dass ein positives Führungsklima eine Umgebung schafft, in der offen mit Feedback umgegangen wird und generell Veränderungspotentiale identifiziert und genutzt werden. Für den Erfolg von Mitarbeiterbefragungen sind daher Klimafaktoren besonders interessant, die sich mit dem Umgang mit Feedback, Informationen und Innovationen bzw. Veränderungen im Unternehmen beschäftigen.

Eine Dimension, die in den letzten Jahren besondere Beachtung fand, ist readiness for change, also die Bereitschaft für Veränderungen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Holt, Armenakis, Harris & Feild, 2007; Rafferty et al., 2012). Es existiert bisher jedoch keine einheitliche Definition des Konstrukts. Armenakis et al. definieren es als „organizational members' beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully make those changes“

(1993, S. 681). Holt, Armenakis, Harris und Feild (2007, S. 326) definieren die Bereitschaft für Veränderungen analog als „[...] the extent to which an individual or a collection of individuals is cognitively and emotionally inclined to accept, embrace, and adopt a particular plan to purposefully alter the status quo“. Sie weisen explizit auf den Einfluss von Inhalt, Prozess, Kontext und individuellen Faktoren bei der Entwicklung der Bereitschaft zur Veränderung hin. Nach Rafferty und Kollegen (2012) kann das Konstrukt *readiness for change* auf unterschiedlichen Ebenen manifestiert werden. Analog zur bereits dargestellten Diskussion zur Lokalisierung des Organisationsklimas (vgl. Glick, 1985; Glick, 1988; Moran & Volkwein, 1992) wird davon ausgegangen, dass *readiness for change* eine Eigenschaft von Arbeitsgruppen bzw. einer Organisation darstellt, in dem die individuelle Wahrnehmung der Bereitschaft erfasst und schließlich auf Gruppenebene aggregiert wird. *Readiness for change* würde demnach im Sinne des *referent-shift consensus model* (Chan, 1998, 1998) operationalisiert, in dem bei der Messung des Konstrukts die Individuen darauf hingewiesen werden, dass ihre Antworten sich auf die Gruppe oder die gesamte Organisation beziehen sollten („Ich sehe die Vorteile des Veränderungsprozesses“ vs. „In meiner Arbeitsgruppe / meinem Unternehmen werden die Vorteile des Veränderungsprozesses gesehen“) (Rafferty et al., 2012). Ungeachtet der spezifischen Definition und Operationalisierung handelt es sich bei der Bereitschaft für Veränderung um eine wichtige Kontextvariable, die im Sinne einer spezifischen Klimavariablen verstanden werden kann. Bisherige Arbeiten weisen darauf hin, dass das Ausmaß der Bereitschaft für Veränderungen einer Organisation den Erfolg eines Veränderungsprozesses sowie das jeweilige Verhalten der einzelnen Akteure im Veränderungsprozess beeinflusst (Armenakis, Harris & Feild, 2000; Armenakis et al., 1993; Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007; Rafferty et al., 2012).

Zusätzlich werden organisationale Rahmenbedingungen wie das Organisationsklima vorwiegend anhand von Mitarbeiterbefragungen erfasst und bilden damit gleichzeitig auch die Ausgangsbasis für die Veränderungsmaßnahmen im Folgeprozess. Ganz im Sinne der Aktionsforschung würde die Mitarbeiterbefragung die Datenbasis liefern, anhand derer geprüft werden kann, ob ein förderliches Klima für Veränderung oder Feedback vorliegt. Wäre dies nicht der Fall, dann würden sich genau diese Aspekte zur gezielten Beeinflussung durch Veränderungsmaßnahmen anbieten. Die Veränderungsmaßnahmen sollten dann wiederum die organisationalen Rahmenbedingungen positiv beeinflussen, was in

der Folgebefragung diagnostiziert werden könnte. Somit würde in einem Feedback Loop sichergestellt werden, dass dem Feedback auch Handlung folgt.

3.4.3 Prozessfaktoren

Nach Walker, Armenakis und Bernerth (2007) beziehen sich Prozessfaktoren auf alle Aktivitäten, die zur Implementierung der geplanten Veränderung notwendig sind. Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen sind dies alle Aktivitäten, die die Umsetzung der Befragung und deren Folgeprozesse begleiten und deren Wirksamkeit fördern sollen.

In einer frühen Studie untersuchten Klein et al. (1971) den Einfluss verschiedener Prozessvariablen auf die Zufriedenheit mit dem Feedback aus einer Mitarbeiterbefragung. Die Teilnehmer der Studie zeigten eine größere Zufriedenheit mit dem Feedback, wenn die Ergebnisse in einem Feedbackmeeting präsentiert wurden im Vergleich zu einem schriftlichen Ergebnisbericht als alleinige Information. Die Zufriedenheit mit dem Feedback war auch höher, je „näher“ die zurückgemeldeten Ergebnisse an der eigenen Abteilung angesiedelt waren (z. B. Ergebnisse der eigenen Abteilung vs. Bereichsergebnisse). Als weitere Einflussfaktoren wurden der Grad der Vertrautheit des Moderators mit den Ergebnissen, das Ausmaß, in dem wichtige Probleme besprochen wurden, sowie die Häufigkeit von Feedbackmeetings identifiziert (Klein et al., 1971). Obwohl in dieser Studie nicht die tatsächliche Wirksamkeit der Befragung, sondern nur die Zufriedenheit mit dem Feedback erfasst wurde, spiegeln die Erkenntnisse durchaus den aktuellen Stand der Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung von Survey-Feedback-Prozessen wider (vgl. Abschnitt 3.1).

Armenakis und Kollegen gehen davon aus, dass Kommunikationsmaßnahmen zu den wichtigsten Prozessfaktoren im Rahmen von Veränderungsprozessen gehören (Walker et al., 2007). Auch in der MAB Literatur wird betont, dass umfassende Informations- und Beteiligungskonzepte einen sehr wichtigen Teil jedes Survey-Feedback-Prozesses darstellen (Church & Wacławski, 2001; Domsch & Ladwig, 2013; Müller, Bungard et al., 2007). Mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen können die Bereitschaft für Veränderungen (vgl. Abschnitt 3.4.2) und deren Wirksamkeit erhöht und Widerstände reduziert werden (Armenakis & Harris, 2002, 2009; Armenakis et al., 2000; Armenakis et al., 1993). Erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen sollten die fünf Kernüberzeugungen

von Betroffenen im Rahmen von Veränderungsprozessen adressieren: (a) Diskrepanz; (b) Angemessenheit; (c) Wirksamkeit; (d) generelle Unterstützung und (e) Valenz (Armenakis & Bedeian, 1999; Armenakis et al., 1993). Werden diese fünf Punkte ausreichend berücksichtigt, sollte der Widerstand der Beteiligten gegen die Veränderungsmaßnahmen minimiert und die Bereitschaft für Veränderungen sichergestellt werden (Armenakis et al., 1993; Rafferty et al., 2012).

Unter Diskrepanz wird die Wahrnehmung eines Unterschieds zwischen dem aktuellen und dem erwünschten Zustand einer Organisation verstanden. Angemessenheit bedeutet, dass eine spezifische Maßnahme die Richtige ist, um die wahrgenommene Diskrepanz zu beheben. Wirksamkeit bezieht sich auf die Überzeugung, dass die Prozessbeteiligten die Maßnahme erfolgreich umsetzen können. Um die generelle Unterstützung zu verdeutlichen, sollten die obersten Führungskräfte einer Organisation kommunizieren, dass sie hinter der Maßnahme stehen und sich deren Erfolg verpflichtet fühlen. Valenz bezieht sich schließlich auf die individuelle Wahrnehmung, dass die Maßnahme einen Nutzen für die Beteiligten hat. Im Falle einer Mitarbeiterbefragung könnte dies eine Verbesserung oder Optimierung der Arbeitsumgebung sein.

Analog hierzu gehen Autoren in der MAB-Literatur davon aus, dass mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen die Ziele der Befragung sowie Inhalte und Ablauf vermittelt werden können (Domsch & Ladwig, 2006), wodurch die Mitarbeiter auf den bevorstehenden Veränderungsprozess vorbereitet werden (Walker et al., 2007). Mit Kommunikationsmaßnahmen sollten wichtige Grundlagen der Befragung wie Freiwilligkeit der Teilnahme, anonyme Auswertung sowie der spätere Umgang mit den Ergebnissen vermittelt und zugesichert werden (Bungard, 2005). Besonders die Vermittlung der generellen Zielsetzung sowie des geplanten Umgangs mit den Ergebnissen kann die Einstellung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte gegenüber der Mitarbeiterbefragung beeinflussen und so den Erfolg des Verfahrens fördern (Peiro, Gonzalez-Roma & Canero, 1999). Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sind zusätzlich die Hauptinstrumente, um das klare Commitment zur Veränderungsbereitschaft durch das obere Management (generelle Unterstützung) zu vermitteln. Diese Unterstützung sollte zu jedem Zeitpunkt des Befragungsprozesses ausgesprochen und durch das tatsächliche Verhalten des Managements verdeutlicht werden (Church et al., 2012). Diese Kommunikationsmaßnahmen

sollten über den kompletten Projektzeitraum geplant und in den einzelnen Phasen der Mitarbeiterbefragung regelmäßig hinterfragt und an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden.

Die Wahrnehmung der Angemessenheit der Maßnahme dürfte schließlich durch den partizipativen Charakter des Survey-Feedback-Prozesses begünstigt werden. Dies wird wiederum verstärkt, wenn die Veränderungsmaßnahmen tatsächlich auf den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung beruhen sowie gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern entwickelt und umgesetzt wurden. Damit wäre auch eine wichtige Voraussetzung für die Valenz, also die Wahrnehmung eines individuellen Nutzens der Veränderungsmaßnahmen für die einzelnen Beteiligten gegeben. Die Valenz wäre eine direkte Folge aus der Einbindung der Mitarbeiter in den Folgeprozess, da diese aktiv und auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten die Veränderungsprozesse mitgestalten können.

Zusätzlich zur generellen Information aller Beteiligten über Information- und Kommunikationsmaßnahmen stellt die gezielte Vorbereitung der Hauptakteure im Survey-Feedback-Prozess einen der wichtigsten Prozessfaktoren dar. Wie bereits in Abschnitt 3.1 dargestellt, nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle im Befragungsprozess ein. Sie sind für die dezentrale Umsetzung der einzelnen Prozessschritte mitverantwortlich und sollen während der Befragung als Motivator eine hohe Beteiligungsquote sicherstellen (Racky, 2007). Im Folgeprozess haben sie die Aufgabe, die Ergebnisse der Befragung an die Mitarbeiter zurückzumelden sowie gemeinsam mit ihnen Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Mit Hilfe von gezielten Informations-, Coaching- und Trainingsmaßnahmen müssen Führungskräfte auf ihre Rolle im Survey-Feedback-Prozess vorbereitet werden (Racky, 2007). Dies sollte die Fähigkeit fördern, die Anforderung des Prozesses erfolgreich zu meistern (Wirksamkeit). In einer Fallstudie konnte gezeigt werden, dass Manager einen erhöhten Trainingsbedarf bezüglich der notwendigen Kompetenzen im Survey-Feedback-Prozess aufwiesen (Peiro et al., 1999). Dies betraf zum einen die Planung und Durchführung von Workshops sowie den Umgang mit den Ergebnissen und daraus resultierenden emotionalen Reaktionen der Beteiligten.

Bei der gemeinsamen Diskussion der Ergebnisse und anstehenden Aktivitäten mit den Führungskräften sollte für das mittlere und obere Management Coaching und Entwicklung der Führungskräfte im Vordergrund stehen, um die Führungskräfte bei ihrer Aufgabe

als Change Agent ausreichend zu unterstützen und zu entwickeln (Peiro et al., 1999). Darüber hinaus sollten sie mit ausreichenden Handlungsspielräumen und Ressourcen für Veränderungen ausgestattet werden (Niethammer & Müller, 2007). Für geplante Veränderungen, die sich außerhalb des Einflussbereichs der konkreten Führungskraft befinden, sollten Rückmeldeschleifen entsprechend der jeweiligen Follow-up Strategie genutzt werden (top-down vs. bottom-up, vgl. Abschnitt 2.2). So können Maßnahmen, die nicht im Einflussbereich einer Führungskraft liegen, entlang der Hierarchie zurückgemeldet werden, so dass sie auf der entsprechenden Ebene bearbeitet werden können.

Neben diesen begleitenden Prozessfaktoren erscheint ein weiterer Faktor von besonderer Bedeutung. Da es sich bei Mitarbeiterbefragungen um eine komplexe Intervention handelt, die an verschiedensten Stellen einer Organisation dezentral von verschiedenen Führungskräften umgesetzt werden soll, kann davon ausgegangen werden, dass der Grad und die Qualität der Umsetzung zwischen den einzelnen Abteilungen variiert. Somit findet streng genommen nicht ein einzelner Survey-Feedback-Prozess statt, sondern so viele, wie es auch Organisationseinheiten gibt, für die Ergebnisse aus der Befragung vorliegen. Dies rückt den Prozess der Intervention selbst in den Vordergrund. Nach Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle und Quinlan (2000) versteht man darunter alle Wahrnehmungen und Handlungen bei der Implementierung einer Intervention und deren Auswirkung auf das Gesamtergebnis der Intervention. Und gerade im Kontext von Mitarbeiterbefragungen zeigte sich, dass die Varianz in der Umsetzung des Prozesses, also der unterschiedliche Umsetzungsgrad des Folgeprozesses, eine Auswirkung auf die Wahrnehmung von Führungsvariablen sowie die Veränderung von Mitarbeiter Einstellungen in Folge von Mitarbeiterbefragungen haben kann (Church et al., 2012; Liebig, 2006). Hier scheint die größte Herausforderung für eine Organisation zu liegen, da in der Praxis diese Prozesse nur sehr schwer zu standardisieren sind. Mit steigender Komplexität der Organisation und des Survey-Feedback-Prozesses erhöht sich hier auch der Aufwand, die erwünschte Wirksamkeit sicherstellen zu können. Jedoch ist die Einbindung der Mitarbeiter in den Folgeprozess von entscheidender Bedeutung. In einer qualitativen Studie zum Effekt einer betrieblichen Gesundheitsintervention konnten Arneson und Ekberg (2005) nachweisen, dass die Partizipation in der Maßnahme neben dem eigentlichen Ziel der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Gesundheit weitere positive Folgen hatte. Durch die Diskussion und Reflektion der eigenen Arbeitsweisen in den Gruppen wurde das Selbstbild und

das Verhältnis zur eigenen Arbeit verändert, es wurden neue Erkenntnisse über die Arbeitssituation erlangt und es kam zu einer Steigerung der Gruppenkohäsion und der sozialen Unterstützung im Team. Neben dem eigentlichen Ziel der Förderung der Gesundheit erlangten die Teilnehmer durch die Partizipation an der Intervention zusätzliche Fähigkeiten der Reflektion und Selbststeuerung. Obwohl es sich hier nicht um einen Survey-Feedback-Prozess handelte, weist die Maßnahme des problemorientierten Lernens sehr große Ähnlichkeit mit der idealtypischen Vorgehensweise der Maßnahmenableitung im Folgeprozess. Die Partizipation im Folgeprozess könnte neben den eigentlichen Ergebnissen der Veränderungsmaßnahmen auch einen indirekten positiven Effekt auf das Erleben der Mitarbeiter durch die gestärkten Problemlösefähigkeiten innerhalb der Abteilung haben.

3.4.4 Individuelle Einflussfaktoren

Zusätzlich zu Inhalts-, Kontext- und Prozessvariablen können schließlich auch individuelle Faktoren einen bedeutenden Einfluss darauf haben, wie Mitarbeiter Veränderungsprozesse erleben und bewerten (Armenakis & Bedeian, 1999; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). In verschiedenen Forschungsarbeiten wurde beispielsweise ein Zusammenhang zwischen der Reaktion von Mitarbeitern auf Veränderungsprozesse und motivationale Faktoren (Caldwell, Herold & Fedor, 2004) sowie verschiedene Persönlichkeitsvariablen wie generelle Selbstwirksamkeit, positive Affektivität oder Ambiguitätstoleranz (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999) nachgewiesen. Häufig wird im Zusammenhang von Veränderungsprozessen von Widerständen der Beteiligten gegenüber dem Veränderungsprozess gesprochen. In dieser Forschung wird meist davon ausgegangen, dass es zwei Seiten im Change Prozess gibt: Change Agents, die den Veränderungsprozess umsetzen müssen und Mitarbeiter, die dem Veränderungsprozesses ausgeliefert sind und daher Widerstände zeigen (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Diese Forschungsergebnisse lassen sich jedoch nur bedingt auf die Veränderungen übertragen, die im Rahmen von MAB-Folgeprozessen umgesetzt werden. Im Gegensatz zu großflächigen unternehmensweiten Changeprozessen wie Restrukturierungen oder Fusionen sind bei Mitarbeiterbefragungen die Mitarbeiter im Idealfall in die Gestaltung der Folgeprozesse und die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen direkt eingebunden. Nicht zuletzt stammt der Ausgangspunkt der Veränderung, also die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, direkt

von den Mitarbeitern. Nach Rafferty und Kollegen (2012) weisen einige Forschungsarbeiten auf den positiven Effekt von Partizipation im Rahmen von Veränderungsprozessen hin. Neben vermehrten positiven Einstellungen gegenüber dem Veränderungsprozess (Gopinath & Becker, 2000; Rafferty & Restubog, 2010) kann es durch die Einbindung in den Veränderungsprozess auch zu einem verstärkten Gefühl von Ermächtigung und Kontrolle kommen (Armenakis et al., 1993; Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000). Dies könnte mit ein Grund dafür sein, dass es keine empirischen Erkenntnisse zur Rolle von Widerständen im Rahmen von Survey-Feedback-Prozessen gibt.

Neben dem in Abschnitt 3.4.2 bereits beschriebenen Kontextfaktor Bereitschaft für Veränderungen (*readiness for change*), kann dieses Konstrukt auch eine wichtige individuelle Ressource für das Verhalten und Erleben der Betroffenen im Veränderungsprozess darstellen (Armenakis et al., 1993; Holt, Armenakis, Field et al., 2007). Es wird davon ausgegangen, dass Individuen sich in ihrer individuellen Bereitschaft für Veränderungen unterscheiden können, was hauptsächlich in Unterschieden in Persönlichkeitseigenschaften begründet ist (Oreg, 2003; Rafferty et al., 2012). Durch Sozialisationsprozesse bildet sich schließlich aus der individuellen eine kollektiv geteilte Bereitschaft für Veränderungen (Rafferty et al., 2012). Nach Holt und Kollegen (2007) sollte die individuelle Bereitschaft für Veränderungen einen State darstellen, also eine Persönlichkeitseigenschaft, die durch verschiedenen Aspekte wie Inhalt, Kontext und Prozessfaktoren beeinflusst werden kann. Sie sollte jedoch nicht unabhängig von der Disposition (Trait) einer Person sein, wie sie generell mit Veränderungen umgeht bzw. wie sie im Allgemeinen Veränderung oder Innovationen bewertet. Die individuelle Reaktion auf einen Veränderungsprozess wird schließlich auch von den bisherigen Erfahrungen eines Mitarbeiters innerhalb der Organisation (Devos et al., 2007; Rafferty & Restubog, 2010) sowie von Variablen wie organisationaler Unterstützung (Self et al., 2007) und einem generell unterstützenden betrieblichen Kontext beeinflusst (Armenakis & Bedeian, 1999).

Neben den Mitarbeitern ist jedoch eine weitere Personengruppen entscheidend: Führungskräfte erfüllen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen eine Doppelrolle. Zum einen ist die Führungskraft für die Durchführung von Ergebnisworkshops und die Rückmeldung der Befragungsergebnisse in ihrer Abteilung verantwortlich. Sie soll dabei Ver-

änderungsmaßnahmen ableiten und ist für die Umsetzung dieser Maßnahmen verantwortlich (Born & Mathieu, 1996; Bungard, Müller & Niethammer, 2007a; Church & Wacławski, 2001). Darüber hinaus sind sie auch als Verantwortliche für Teams und Abteilungen direkt Empfänger des Feedbacks aus der Mitarbeiterbefragung. Dieses Feedback erfolgt entweder über Fragen zum Führungsverhalten direkt an die Führungskraft oder indirekt über Themenbereiche des Fragebogens, die die Abteilung/den Einflussbereich des Vorgesetzten betreffen. Born und Mathieu (1996) konnten zeigen, dass das Verhalten der Führungskraft im Folgeprozess abhängig von der ursprünglichen Bewertung ihres Führungsverhaltens in der Befragung war und sich ihr weiteres Verhalten wiederum direkt auf die folgende Bewertung im Zeitverlauf auswirkte. Die Autoren erklären diese Befunde mit verschiedenen Attributionsstilen. Sie gehen davon aus, dass positives Feedback vom Feedbackempfänger eher auf stabile interne Faktoren wie die eigenen Fähigkeiten und negatives Feedback auf instabile externale Faktoren wie den Zufall attribuiert wird (Born & Mathieu, 1996; Weiner, 1985). Dem entsprechend sollte negatives Feedback eher abgelehnt und im Gegensatz zu positivem Feedback nicht genutzt werden, um Veränderungsmaßnahmen abzuleiten (Born & Mathieu, 1996).

In Meta-Analysen konnten generell positive Effekte von Feedback auf das Verhalten nachgewiesen werden (Kluger & DeNisi, 1996). Bei näherer Betrachtung ergaben sich jedoch für je ein Drittel der Studien negative bzw. keine Effekte von Feedback auf das Verhalten. Kluger und DeNisi (1996) postulieren daher komplexere Zusammenhänge zwischen Feedback und Verhalten. In ihrer Feedback Intervention Theorie (FIT) gehen sie von fünf Prinzipien aus: (1) Verhalten wird durch den Vergleich von Feedback mit Zielen oder internen Standards reguliert. (2) Ziele / Standards sind hierarchisch organisiert. (3) Da Aufmerksamkeit beschränkt ist, wird Verhalten nur durch diejenigen Abweichungen zwischen Feedback und Standard reguliert, denen Aufmerksamkeit zugeteilt wird. (4) Aufmerksamkeit wird normalerweise auf eine mittleren Ebene der Ziel/Standardhierarchie gerichtet und (5) Feedback ändert das Ziel / den Fokus der Aufmerksamkeit und führt daher zu Verhalten.

Die erste Annahme ist auch Basis der Zielsetzungstheorie (Latham & Locke, 1991) und der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1981). Der Vergleich von Feedback mit einem

Ziel führt hier zu einem positiven oder negativen Ergebnis, dem feedback sign (Vorzeichen des Feedbacks / Zielerreichung). In beiden Theorien haben Individuen mehrere Möglichkeiten, eine Diskrepanz zu eliminieren. Denkbar ist beispielsweise eine Verhaltensänderung, um das Ziel in Zukunft zu erreichen, eine Anpassung des Ziels/Standards, oder auch die Ablehnung des Feedbacks oder des Ziels. Allerdings ist es schwierig vorherzusagen, welcher dieser verschiedenen Verhaltensweisen unter welchen Bedingungen gewählt wird (Kluger & DeNisi, 1996). Die zweite Annahme geht von hierarchisch angeordneten Zielen aus. Ähnlich der Handlungsregulationstheorie (Hacker, 1973, 2005) gibt es Ziele, die auf einer höheren Ebene eher mit dem Selbst der Person oder intellektuellen Prozessen verbunden sind, sogenannte Meta-Ziel-Prozesse (meta-task processes). Auf mittlerer Ebene beziehen sich die Ziele auf Aufgaben (task level goals) und auf unterer Ebene mit den Details der Aufgabenausführung (task learning level). Die Zusammenhänge sind stark vereinfacht in Abbildung 6 dargestellt.

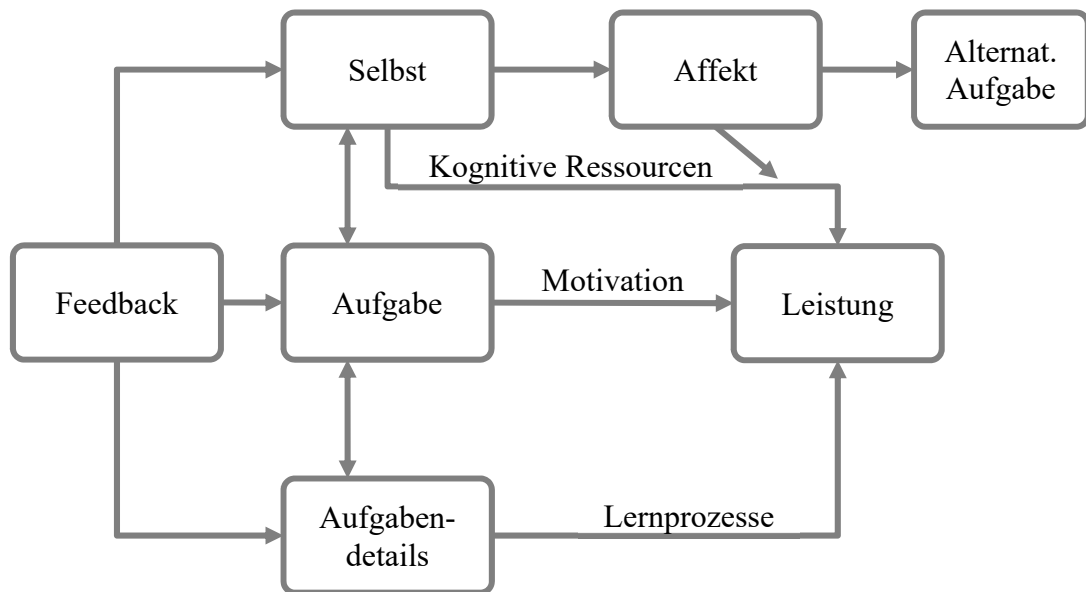


Abbildung 6: Annahmen der Feedback Intervention Theorie (schematische Darstellung nach Kluger und DeNisi (1996))

Die Theorie postuliert, dass Feedback die Aufmerksamkeit auf die unterschiedlichen Ebenen der Zielhierarchie lenken kann. Die Wirksamkeit des Feedbacks wird dabei durch die verschiedenen Verhaltenskonsequenzen bestimmt. Wird durch das Feedback die Aufmerksamkeit des Feedbackempfängers auf die Aufgabe selbst gerichtet, so führt dies zu motivationalen Effekten, die die Zielerreichung fördern. Ein Fokus auf die unterste Ebene

der Zielhierarchie (Aufgabendetails) liefert konkretes Feedback zur Aufgabenausführung und sollte Lernprozessen initiieren, die wiederum die Aufgabenausführung optimieren.

Liegt der Fokus des Feedbacks allerdings außerhalb der eigentlichen Aufgabe, wird Aufmerksamkeit von der Aufgabenerfüllung abgezogen und auf die Meta-Prozessebene fokussiert. Das Feedback führt damit zur Beschäftigung mit Aspekten des Selbst, wodurch kognitive Ressourcen von der Aufgabenerledigung abgezogen werden. Betrifft die Bewertung des Feedbacks Ziele, die konkret mit dem Selbst des Individuums verbunden sind, führt dies zusätzlich zu affektiven Reaktionen. Diese affektiven Reaktionen erhöhen wiederum die Wahrscheinlichkeit, dass nach einer Gesamtbewertung das Feedback als Bedrohung für das Selbst wahrgenommen wird (Kluger & DeNisi, 1996; Van-Dijk & Kluger, 2004). Eine Bewertung als Bedrohung des Selbst führt möglicherweise zur zukünftigen Vermeidung des Verhaltens, das die Bedrohung ursprünglich auslöste.

Die Autoren untersuchten die grundlegenden Annahmen der FIT in einer umfassenden Meta-Analyse. Es konnte unter anderem nachgewiesen werden, dass Feedback, das die Aufmerksamkeit auf die Meta-Prozessebene lenkt, die Leistung reduziert. Wird die Aufmerksamkeit auf die Aufgabe oder einzelne Aufgabendetails gerichtet, so führt dies zu einer Verbesserung der Leistung (Kluger & DeNisi, 1996). Wirksames Feedback sollte sich daher auf die spezifische Aufgaben- und Verhaltensebene richten, um ausreichend Informationen zur Verhaltensoptimierung zu liefern. Je niedriger die Aufmerksamkeit in der Aufgabenhierarchie gerichtet wird, umso effektiver scheint die Feedbackintervention zu sein.

Obwohl die FIT hauptsächlich auf Feedback im Rahmen von Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergesprächen angewandt wurde, können wichtige Implikationen für Mitarbeiterbefragungen abgeleitet werden, da die Befragungsergebnisse auch ein direktes Feedback durch die Mitarbeiter zum Führungsverhalten an die Führungskraft darstellen. Daher sollten die Aussagen der FIT schon bei der Entwicklung des Fragebogens berücksichtigt werden. Fragen zum Führungsverhalten sollten möglichst auf die Aufgaben- und Verhaltensebene und weniger auf die Eigenschaftsebene bezogen sein. Für Führungskräfte, deren Führungsverhalten eher kritisch bewertet wird, besteht die Gefahr, dass das Feedback den Fokus auf das Selbst der Führungskraft richtet, negative Emotionen auslöst und zu einer Ablehnung des Feedbacks bzw. des kompletten Survey-Feedback-Prozesses führen

kann. Anhand der Bewertungen jeder einzelnen Führungskraft könnten diejenigen Führungskräfte identifiziert werden, die bei der Interpretation des Ergebnisberichts für den eigenen Führungsbereich und dem Feedback zum eigenen Führungsverhalten besonders von Unterstützungsangeboten profitieren könnten. Dies könnte dem von Born und Mathieu (1996) gezeigten Effekt, dass die negative Bewertung von Führungskräften im Laufe der Jahre durch falsches Verhalten im Survey-Feedback-Prozess immer negativer wird, entgegenwirken.

Kluger und DeNisi (1996) gehen auch von der Existenz bestimmter Moderatorvariablen aus, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen können, die Aufmerksamkeit vom Selbst wieder zurück auf eine niedrigere Ebene der Aufgabenausführung zu lenken. Eine dieser Variablen ist die Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Eine gering ausgeprägte Selbstwirksamkeitsüberzeugung verhindert, dass unendliche Versuche unternommen werden, die Diskrepanz zwischen Feedback und Standard zu reduzieren (Carver & Scheier, 1981). Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung wird definiert als “beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments” (Bandura, 1997, S. 3). Es handelt sich also um eine Kontrollüberzeugung, bestimmte Handlungen ausführen zu können. Das Konstrukt wurde intensiv erforscht und es zeigten sich positive Einflüsse auf Leistung (Stajkovic & Luthans, 1998), Arbeitseinstellungen (Saks, 1995), Widerstand gegen Veränderungen (Ashforth & Lee, 1990) oder den Umgang mit Veränderungen (Judge et al., 1999). Zusätzlich wirkt Selbstwirksamkeit als Moderator und puffert den negativen Einfluss von Arbeitsbelastungen auf Individuen ab (Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001; Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Obwohl diese Forschungsergebnisse die Bedeutung der Selbstwirksamkeit als Persönlichkeitsvariable aufzeigen, besteht Uneinigkeit über den Geltungsbereich des Konstrukts.

Die ursprüngliche Konzeption der Selbstwirksamkeit war aufgabenspezifisch (Bandura, 1997). Es liegen jedoch auch Forschungsergebnisse zu genereller Selbstwirksamkeit im Sinne einer über die Zeit und verschiedenen Situationen hinweg relativ stabilen Persönlichkeitseigenschaft vor (Yeo & Neal, 2006). Es wird argumentiert, dass die Unterscheidung ähnlich der von Traits (stabile Persönlichkeitseigenschaft) und States (situationspezifischer Zustand) zu sehen ist (Chen, Gully & Eden, 2001; Eden & Kinnar, 1991; Herold et al., 2007). In Abgrenzung zu Banduras Definition argumentieren Stajkovic und

Luthans (1998), dass es sich bei genereller Selbstwirksamkeit um eine dekontextualisierte Form von Wirksamkeitsüberzeugungen handelt, die unabhängig vom sozialen Kontext und der spezifischen Aufgabe ist. Beide Konzeptionen des Konstrukts haben eine gemeinsame theoretische Basis und korrelieren miteinander, sie unterscheiden sich jedoch in ihrem Geltungsbereich (Eden & Kinnar, 1991; Woodruff, 1993). Es konnte jedoch nachgewiesen werden, dass domänen- oder kontextspezifische Konstrukte ein größeres Potential aufweisen, Varianz von spezifischen Einstellungen und Verhalten zu erklären (Herold & Fedor, 1998; House, Shane & Herold, 1996; Schneider, 1995). Judge und Bono (2001) konnten anhand einer Meta-Analyse mit Studien ausschließlich zu genereller Selbstwirksamkeit eine mittlere Korrelation von $r = .23$ zwischen genereller Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung nachweisen. Stajkovic und Luthans (1998) fanden in einer Meta-Analyse mit Studien ausschließlich zur spezifischen Selbstwirksamkeitsüberzeugung mit einer mittleren Korrelation von $r = .38$ einen deutlich stärkeren Zusammenhang zwischen spezifischer Selbstwirksamkeit und arbeitsbezogener Leistung.

Auch im Kontext von Survey-Feedback-Prozessen sollte die spezifische Selbstwirksamkeitsüberzeugung einer Führungskraft eine wichtige Rolle spielen. Sie definiert die Wahrnehmung, in welchem Ausmaß eine Führungskraft die möglichen Veränderungsmaßnahmen im Survey-Feedback-Prozess tatsächlich umsetzen kann. Wenn der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung an umgesetzten Veränderungen festgemacht wird, so sollten die Prozessbeteiligten auch über die nötigen Fähigkeiten und Handlungsspielräume verfügen. Wie bereits in Abschnitt 3.4.3 dargestellt, stellen Trainingsmaßnahmen sowie die Unterstützung durch das obere Management wichtige Mittel dar, dies zu gewährleisten. Nur eine Führungskraft, die überhaupt die Fähigkeiten und Möglichkeiten besitzt, Veränderungen im eigenen Bereich umzusetzen, wird dies auch in Betracht ziehen.

Allerdings müssen bei der Planung des Befragungsprozesses auch die impliziten Annahmen aller Beteiligten über die tatsächliche Zielsetzung der Intervention analysiert und falls nötig korrigiert bzw. beeinflusst werden. In einer Fallstudie konnten Peiro et al. (1999) zeigen, dass die impliziten Annahmen von Führungskräften über die Ziele der Intervention entscheidend für die Verhaltensweise der Führungskräfte im Mitarbeiterbefragungsprozess waren. Obwohl die Befragung als Entwicklungsinstrument angelegt war und dies auch offen und klar kommuniziert wurde, ging die Mehrzahl der Führungskräfte

davon aus, dass es sich tatsächlich um eine verdeckte Leistungsbeurteilung handele. Es wurde befürchtet, das Instrument würde zur Identifikation von guten und schlechten Führungskräften genutzt. Diese Wahrnehmung führte zu verschiedensten negativen Reaktionen bei den Führungskräften, die daraufhin nicht mehr ihrer eigentlich Aufgabe im Survey-Feedback-Prozess nachgingen (Peiro et al., 1999). Die Autoren empfehlen daher, die impliziten Überzeugungen aller Beteiligten von Anfang an zu berücksichtigen und möglichen Fehlinterpretationen und damit verbundenen Befürchtungen gezielt mit Informations- und Trainingsmaßnahmen entgegenzuwirken. In dieser Studie zeigte sich auch, dass nicht alle Führungskräfte über die notwendigen und erwünschten Kompetenzen im Survey-Feedback-Prozess verfügten. Es konnte Trainingsbedarf unter anderem zur Zielsetzung der Befragung, der Analyse und Interpretation von Ergebnissen, dem Umgang mit emotionalen Reaktionen und der Planung und Durchführung der Ergebnisworkshops identifiziert werden (Peiro et al., 1999).

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass nicht einfach davon ausgegangen werden kann, dass Führungskräfte über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um im Folgeprozess einer Mitarbeiterbefragung effektiv die Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen voranzutreiben. Es wird vielmehr deutlich, dass sich aufgrund verschiedener Annahmen und emotionaler Reaktionen negative Einstellungen gegenüber der Befragung und den Folgeprozessen entwickeln können. Dies führte in der Studie von Peiro et al. (1999) dazu, dass die Führungskräfte die notwendigen Schritte im Folgeprozess nicht umsetzten. Dieser Zusammenhang ist nicht weiter verwunderlich, da die Verbindung aus Einstellungen und Verhalten als gesichert gilt (Ajzen, 2001). Das Einstellungskonstrukt wird im Kern definiert als „[...] a summary evaluation of a psychological object captured in such attribute dimensions as good-bad, harmful-beneficial, pleasant-unpleasant, and likable-dislikable (Ajzen, 2001, S. 28). Bei der Bildung der Einstellung spielen sowohl Kognitionen als auch Emotionen eine Rolle (Eagly & Chaiken, 1993), wobei es unterschiedlich starke Einflüsse gibt, je nachdem, ob Kognition und Emotion in ihrer Bewertungskonsequenz (positiv vs. negativ) identisch sind oder nicht (vgl. Ajzen, 2001). Der Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten wurde hauptsächlich im Rahmen der Theory of Planned Behavior (TPB) erforscht (Ajzen, 1991). Sie stellt eine Weiterentwicklung der Theory of Reasoned Action (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) dar und gilt als eine der meistuntersuchten Theorien zum Zusammenhang von Einstellungen und

Verhalten (Armitage & Conner, 2001). Die postulierten Zusammenhänge sind in Abbildung 7 dargestellt.

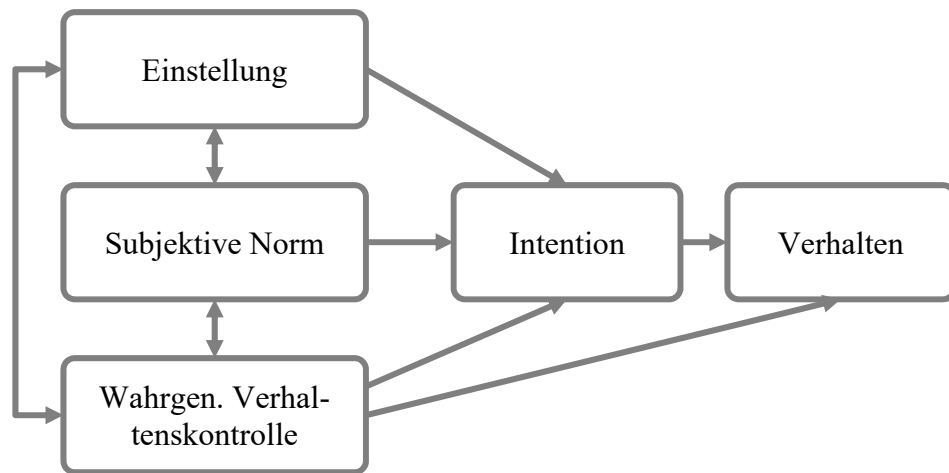


Abbildung 7: Theory of Planned Behavior nach (Ajzen, 1991)

Die Theorie geht davon aus, dass das Verhalten von Menschen entsprechend ihrer Intention (Verhaltensabsicht) und der wahrgenommenen Kontrolle über das Verhalten bedingt ist. Die Intention wird wiederum beeinflusst durch Einstellungen gegenüber dem Verhalten, subjektive Norm sowie der wahrgenommenen Kontrolle über das Verhalten (Ajzen, 1991). Ajzen erweiterte die Annahmen der Theory of Reasoned Action um die Variable wahrgenommene Verhaltenskontrolle (perceived behavioral control), da das Verhalten einer Person nicht immer eine direkte Folge der Intention darstellt, sondern unter anderem auch bestimmten Einschränkungen bei der Ausübung des Verhaltens unterliegt (Armitage & Conner, 2001). Es gibt einige Ähnlichkeiten zwischen der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle und dem bereits dargestellten Konstrukt der Selbstwirksamkeit, wobei Bandura argumentiert, dass die Selbstwirksamkeit mehr mit der kognitiven Wahrnehmung von Kontrolle und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle mehr mit generellen, externen Faktoren zusammenhängt (Bandura, 1997). Die Theory of Planned Behavior konnte in einer umfassenden Meta-Analyse aus 185 Einzelstudien bestätigt werden. Die mittleren Korrelationen über alle untersuchten Studien aus der Meta-Analyse sind in Abbildung 8 dargestellt.

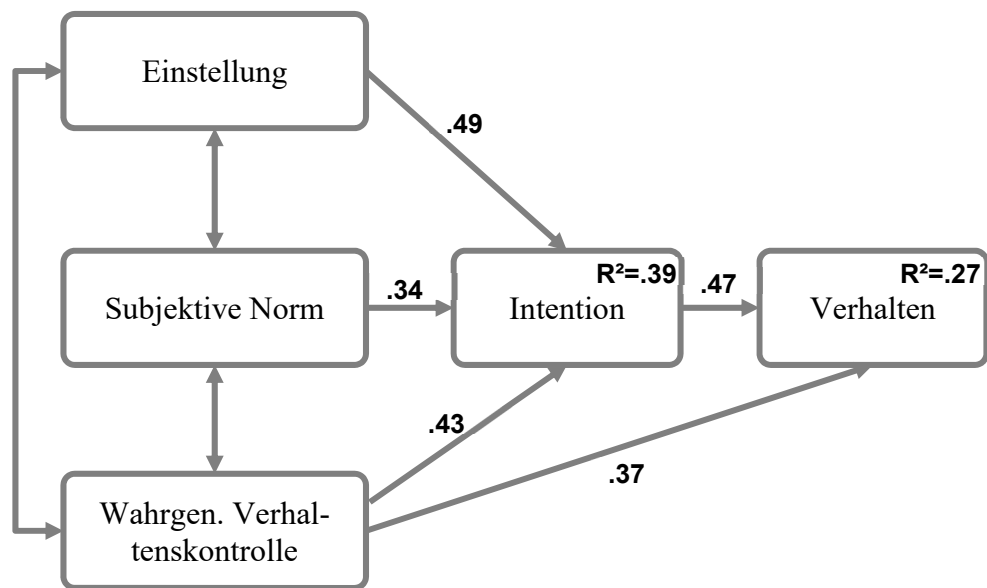


Abbildung 8: Mittlere Korrelation der Variablen der Theory of Planned Behavior (Armstrong & Conner, 2001)

Die Zusammenhänge sind für alle Variablen substantiell. Die mittlere multiple Korrelation der beiden Variablen wahrgenommener Verhaltenskontrolle und Intention mit dem Verhalten beträgt .52, die multiple Korrelation der drei Variablen Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle mit der Intention beträgt $r = .63$. In einer aktuellen Meta-Analyse zum Essverhalten von Jugendlichen konnten diese Ergebnisse bestätigt werden (Riebl et al., 2015).

Betrachtet man die Studienergebnisse von Peiro, Gonzalez-Roma und Canero (1999) vor dem Hintergrund der Theory of Planned Behavior, so lässt sich die Weigerung der Führungskräfte, den Folgeprozess wie beabsichtigt umzusetzen, gut erklären. Aufgrund der impliziten Überzeugungen über die tatsächliche Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung als Beurteilungsinstrument bildeten sich bei einigen Führungskräften negative Einstellungen gegenüber der Befragung und den Folgeprozessen. Werden die impliziten Überzeugungen sozial geteilt, kann es vor allem in Organisationen, die noch nicht über ausgeprägte Erfahrungen mit dem Instrument Mitarbeiterbefragungen haben, zu einer Bildung von negativen Verhaltensnormen bezüglich der Befragung und der Rolle der Führungskraft im Folgeprozess kommen. In Folge kann sich so bei den betroffenen Führungskräften die Intention bilden, das geforderte Verhalten abzulehnen.

Unabhängig von diesem Negativbeispiel zeigt sich jedoch auch die Bedeutung der Kontrolle über die eigenen Handlungen, sei es in der Form der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle analog zur Theory of Planned Behavior oder der Selbstwirksamkeitsüberzeugung nach Bandura. Verfügt eine Führungskraft nicht über die notwendigen Informationen, Fähigkeiten, Ressourcen oder Handlungsspielräume, so wird sie – bewusst oder unbewusst - Schwierigkeiten haben, die notwendigen Schritte der Maßnahmenableitung und -umsetzung im Folgeprozess effektiv zu gestalten. Ungeachtet der Kontrolle über die notwendigen Verhaltensweisen im Folgeprozess stellt die Einstellung gegenüber dem Verfahren einen wichtigen Faktor dar.

4 Zentrale Fragestellungen der empirischen Untersuchungen

Ziel dieses Kapitels ist es, die Forschungsfragen für die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit zu konkretisieren. In den vorangegangenen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen sowie die empirische Befundlage zur Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen dargestellt. Es zeigte sich, dass sich das Einsatzgebiet von Mitarbeiterbefragungen in den letzten Jahrzehnten von der reinen Diagnose organisationaler Einstellungen und Gegebenheiten hin zu einem strategischen Interventionsinstrument wandelte. Mitarbeiterbefragungen werden heute verwendet, um zentrale Problembereiche in Organisationen zu identifizieren und sie mit Hilfe von Folgeprozessen zu verändern (Borg, 2000; Müller, Bungard et al., 2007). In Forschung und Praxis besteht dabei die generelle Annahme, dass mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen und den damit verbundenen Folgeprozessen verschiedene psychologische Outcome-Variablen positiv beeinflusst werden können. In einschlägigen Forschungsarbeiten und Meta-Analysen wurde jedoch nur ein moderat positiver Effekt des Instruments Mitarbeiterbefragung nachgewiesen (vgl. z. B. Bowers, 1973; Neuman et al., 1989). Somit stehen der generell positiven Überzeugung von der Wirksamkeit nur relativ wenig fundierte empirische Befunde gegenüber.

Ein Grund hierfür könnte sein, dass sich ein Großteil der Forschungsarbeiten zu Survey-Feedback Verfahren mit sehr spezifischen Gestaltungsaspekten beschäftigen, die nur schwer zu verallgemeinern sind. Die konkreten Bedingungen jedoch, unter denen die positiven Effekte des Instruments tatsächlich erreicht werden können, sind noch immer eher unklar (Church et al., 2012). Ein möglicher Grund für die nur wenig vorhandenen empirischen Nachweise der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen könnte in einem generellen Problem der Evaluation von komplexen sozialen Interventionen begründet sein. Sehr oft ist nicht klar, in welchem Umfang eine Intervention tatsächlich umgesetzt wurde und ob es mögliche andere Faktoren gibt, die sowohl die Implementierung als auch das Ergebnis der Intervention beeinflusst haben könnten (Nielsen, 2013). Es ist daher nicht ausreichend, vom Vorhandensein eines Survey-Feedback-Prozesses direkt auf dessen Wirksamkeit zu schließen (Liebig, 2006). Es muss eher davon ausgegangen werden, dass die Wirksamkeit des Instruments Mitarbeiterbefragung – wie auch anderer Veränderungsprozesse – von einer Vielzahl verschiedener Faktoren abhängt und das Instrument

selbst dadurch nicht wie im medizinischen Sinne überall gleich dosiert werden kann. Die Wirksamkeit des Instruments sollte dabei nicht nur im Sinne der Veränderung von Mitarbeitereinstellungen operationalisiert werden. Mindestens ebenso wichtig erscheint die Erhebung der subjektiv wahrgenommenen Qualität der Umsetzung des Survey-Feedback-Prozesses durch die Prozessbeteiligten (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2). Verschiedene Forschungsarbeiten neueren Datums zeigen, dass bei komplexen Interventionen wie Survey-Feedback-Verfahren gerade der Umsetzungsgrad einen Einfluss auf den Erfolg der Intervention haben kann (Björklund et al., 2007; Church et al., 2012; Liebig, 2006). Bei einem Survey-Feedback-Prozess handelt es sich wie in Abschnitt 3.1 dargestellt um einen komplexen, meist dezentral organisierten Prozess, der aus vielen verschiedenen Veränderungsprojekten in den unterschiedlichsten organisatorischen Ebenen bestehen kann. Und in diesen unterschiedlichen Bereichen kann es aufgrund variierender Umsetzungsgrade des Folgeprozesses wiederum zu differenzierten Effekten kommen. Daher gilt als Grundvoraussetzung aller Studien der vorliegenden Arbeit, dass der Umsetzungsgrad des Mitarbeiterbefragungsprozesses sich sowohl zwischen verschiedenen Organisationen als auch zwischen den einzelnen Organisationseinheiten innerhalb einer Organisation unterscheidet. In den einzelnen Studien wird jeweils versucht, Einflussgrößen auf den Umsetzungsgrad und die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen zu identifizieren. Zielsetzung der Studien ist es, die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen mit Hilfe verschiedener Stichproben und unterschiedlicher empirischer Methoden im organisationalen Kontext zu untersuchen. Bei den einzelnen Studien handelt es sich um Evaluationen konkreter Mitarbeiterbefragungsprozesse. Die generelle Vorgehensweise orientiert sich am Rahmenmodell für organisationale Veränderung (CPC Modell, vgl. Abschnitt 3.4) von Armenakis und Bedeian (1999). Die Autoren empfehlen, bei der Forschung zu organisationalen Veränderungsprozessen Kontext-, Prozess- und Inhaltsfaktoren sowie individuelle Eigenschaften der Prozessbeteiligten als Einflussgrößen zu berücksichtigen. Um eine möglichst breite Betrachtung zu ermöglichen, wird in den einzelnen Studien dieser Arbeit versucht, Einflussfaktoren aus mindestens zwei dieser Bereiche zu berücksichtigen.

4.1 Einfluss von Kontextfaktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen

In Abschnitt 3.2 wurden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen zu beurteilen. Da die Umsetzung des Folgeprozesses als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Mitarbeiterbefragungen angesehen werden kann (Church et al., 2012; Jöns & Müller, 2007a; Liebig, 2006), werden in der ersten Studie dieser Arbeit Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad einer Mitarbeiterbefragung untersucht. Verschiedene Forschungsarbeiten zeigen, dass der Umsetzungsgrad des Mitarbeiterbefragungsprozesses zwischen einzelnen Organisationseinheiten stark variieren kann (Liebig, 2006), einen Einfluss auf die Wahrnehmung verschiedener Führungsvariablen hat (Björklund et al. 2007; Born & Mathieu, 1996) sowie einen generellen Einfluss auf Mitarbeitereinstellungen haben kann (Church et al., 2012; Liebig, 2006). Es liegen jedoch keine Erkenntnisse vor, was den Umsetzungsgrad einer Mitarbeiterbefragung beeinflusst bzw. welche Faktoren für die Variabilität bei der Umsetzung des Folgeprozesses verantwortlich sind. In der ersten Studie dieser Arbeit wird daher untersucht, welche Faktoren einen Einfluss auf die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung haben. Generell kommen verschiedene Kontext-, Inhalts- und Prozessfaktoren als erfolgskritische Einflussfaktoren in Frage.

Ein bedeutender Kontextfaktor im Rahmen von Survey-Feedback-Verfahren stellt das Organisationsklima dar. Für das Konstrukt konnten substantielle positive Zusammenhänge mit Variablen wie der Arbeitszufriedenheit und dem psychologischen Wohlbefinden nachgewiesen werden (Parker et al., 2003). Es existieren verschiedene Konzeptualisierungen des Konstruktes, wobei sich für die vorliegende Fragestellung in Anlehnung an Schneider und Kollegen (2013) eine fokussierte Konzeption des Konstrukts im Sinne von geteilter Wahrnehmung von organisationalen Richtlinien, Verhaltensweisen und Prozessen anbietet (Schneider et al., 2013). Schneider und Kollegen (2013) weisen auch darauf hin, dass keine ausreichenden Erkenntnisse vorliegen, welche Facetten tatsächlich Bestandteile des Organisationsklimas sind. Da mit Mitarbeiterbefragungen jedoch geteilte organisationale Verhaltensweisen operationalisiert werden können, lassen sich daraus auch Facetten des Organisationsklimas identifizieren, die einen Aufschluss über die zu

erwartenden Verhaltensweisen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, Folge- und Veränderungsprozessen ermöglichen. Von denen in Abbildung 1 in Abschnitt 2.2 dargestellten typischen Inhalten von Mitarbeiterbefragungen wäre es naheliegend, wenn Facetten wie Führung, Information, Changemanagement und Innovation einen Einfluss auf den Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung haben. Dies wäre auch im Einklang mit bisherigen Forschungsergebnissen zur Bedeutung von Führungsverhalten (Björklund et al., 2007; Born & Mathieu, 1996; Liebig, 2006), dem Innovationsklima und Weiterbildung (Feinstein, 2010) oder Information und Kommunikation (Liebig, 2006). Beispielsweise kann angenommen werden, dass ein positives Führungsklima eine Umgebung schafft, in der offen mit Feedback umgegangen wird und generell Veränderungspotentiale identifiziert und genutzt werden (Feinstein, 2010). Darüber hinaus wird vermutet, dass die Zusammenhänge für diese Variablen stärker ausfallen als für Klimavariablen, die keine offensichtliche strategische Verbindung zu den Verhaltensweisen und Prozessen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen aufweisen wie beispielsweise Entlohnung, Stress oder Diskriminierung. Um mögliche Effekte der Abteilungsgröße auf den Umsetzungsgrad zu kontrollieren, wird in Studie 1 zusätzlich der Kontextfaktor Abteilungsgröße in die Analysen aufgenommen. Darüber hinaus wird mit der Teilnahmequote ein Prozessfaktor berücksichtigt. In Abteilungen, in denen die Teilnahmequote hoch ist, besteht generell eine höhere kollektive Akzeptanz der Befragung (Church et al., 2012; Fauth, Hattrup, Mueller & Roberts, 2013; Rogelberg, Fisher, Maynard, Hakel & Horvath, 2001). Dies könnte wiederum zu Verzerrungen bei der Analyse von Unterschieden im Umsetzungsgrad der Befragung führen. Zusätzlich ist es wahrscheinlich, dass der Prozess der Datenerhebung in diesen Bereichen optimal umgesetzt wurde.

Für Studie 1 ergibt sich aus diesen Überlegungen die Frage, wie sich die einzelnen untersuchten Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit auswirken und ob eine explorative Priorisierung der einzelnen Faktoren möglich ist:

Forschungsfrage 1: Was sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad einer Mitarbeiterbefragung?

In der Studie wird als Indikator für die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung der Umsetzungsgrad, also das Ausmaß der tatsächlichen Umsetzung des Folgeprozesses aus

Sicht der Mitarbeiter verwendet. Der Einfluss der einzelnen Faktoren auf den Umsetzungsgrad wird anhand einer umfassenden Stichprobe aus 12 verschiedenen Organisationen untersucht.

4.2 Einfluss von Veränderungsmaßnahmen auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen

Der Grundgedanke von modernen Mitarbeiterbefragungen ist, dass es die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung ermöglichen, Handlungsfelder zu identifizieren, für die wiederum spezifische Veränderungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, um die Arbeitssituation zu verbessern (Borg, 2000; Bungard, 1997; Church et al., 2012; Comelli, 1997; Domsch & Ladwig, 2006; French & Bell, 1995; Liebig, 2006; Müller, Bungard et al., 2007). Entsprechend existieren auch einige empirische Belege für den positiven Einfluss der Ableitung von Veränderungsmaßnahmen auf verschiedene Mitarbeiter Einstellungen wie beispielsweise die Beurteilung von Führungsvariablen, Commitment und Arbeitszufriedenheit (Björklund et al., 2007; Born & Mathieu, 1996; Church et al., 2012). Es liegen jedoch bisher keine Ergebnisse vor, ob spezifische Eigenschaften der Verbesserungsmaßnahmen einen Einfluss auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen haben. Hieraus ergibt sich die erste Forschungsfrage von Studie 2:

Forschungsfrage 2: Führt die Ableitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zu einem spezifischen Themenbereich auch zu einer Verbesserung der Bewertung dieses Themenbereichs in der Folgebefragung?

In den bisher vorgestellten Studien wurde untersucht, ob die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen generell einen positiven Einfluss auf verschiedene Mitarbeiter Einstellungen hat. Allerdings ist es fraglich, ob die abgeleiteten Maßnahmen überhaupt die adäquate Antwort auf die Handlungsfelder darstellen, die durch die Mitarbeiterbefragungsergebnisse identifiziert wurden (Liebig, 2006). Könnten die Veränderungsmaßnahmen den einzelnen Themenbereichen der Befragung zugeordnet werden, wäre es möglich, die Wirksamkeit getrennt für jeden Themenbereich zu untersuchen. Dies würde eine differenziertere Betrachtung ermöglichen und zusätzlich im Sinne des CPC-Modells (Armenakis & Bedeian, 1999) den Inhalt der Veränderungsprozesse berücksichtigen.

In Abschnitt 3.1 wurden verschiedene Ansätze zur Umsetzung von Folgeprozessen vorgestellt. Mit der jeweils gewählten Umsetzungsstrategie ergeben sich auch unterschiedliche organisationale Ebenen auf denen die Veränderungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden (Hinrichs, 1996; Niethammer & Müller, 2007). Dies entspricht auch der Logik und dem Inhalt der verschiedenen Themen der Mitarbeiterbefragung. Somit werden Maßnahmen zu Themen wie Geschäftsleitung oder Unternehmensstrategie auf einer anderen organisatorischen Ebene als Maßnahmen zu Arbeitsbedingungen oder der Tätigkeit an sich bearbeitet. Dies führt auch dazu, dass nicht alle Mitarbeiter in gleichem Maße von allen Veränderungsmaßnahmen betroffen sind, wodurch der Effekt der Maßnahme auf die Veränderung der Wahrnehmung von Mitarbeitern beeinträchtigt sein kann. Aus diesen Überlegungen leitet sich die zweite Forschungsfrage von Studie 2 ab:

Forschungsfrage 3: Hat die Ebene der Maßnahmenableitung einen Einfluss auf die Wirksamkeit der Maßnahme?

Es kann vermutet werden, dass für die Wirksamkeit einer Maßnahme die direkte Betroffenheit eines Mitarbeiters von der Maßnahme ausschlaggebend ist (Hinrichs, 1996; Jöns & Müller, 2007a). In der Studie von Klein, Kraut und Wolfson (1971) war die Zufriedenheit mit dem Feedback umso größer, je näher die zurückgemeldeten Ergebnisse an der eigenen Abteilung angesiedelt waren (Abteilungs- vs. Bereichsergebnisse). Aus diesem Grund könnten Maßnahmen, die näher am Mitarbeiter angesiedelt sind, wirksamer sein als Maßnahmen, die auf höheren organisationalen Ebenen umgesetzt werden. Zusätzlich ist es denkbar, dass es zu Wechselwirkungen zwischen den Ebenen und dem Themenbereich der Maßnahme kommen kann.

4.3 Einfluss von Eigenschaften der Führungskraft auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen

Die dritte Studie dieser Arbeit baut auf den Ergebnissen von Studie 1 zum generellen Einfluss des Organisationsklimas auf und erweitert die untersuchten Einflussfaktoren um individuelle Aspekte der Führungskraft. Analog zu Studie 1 wird auch in Studie 3 davon ausgegangen, dass das Organisationsklima einen wichtigen Kontextfaktor für den Um-

setzungsgrad darstellt. Hierbei sollen sich vor allem diejenigen Facetten des Organisationsklimas als bedeutend erweisen, die bereits zuvor als wichtigste Einflussfaktoren identifiziert werden konnten.

Hypothese 1: Das Organisationsklima klärt einen bedeutenden Anteil der Varianz des Umsetzungsgrades der Mitarbeiterbefragung auf

Im Folgeprozess von Mitarbeiterbefragungen kommt den Führungskräften der einzelnen dezentralen Abteilungen eine besondere Rolle zu. Als Change Agent sind sie dafür verantwortlich, die Ergebnisse der Befragung mit den Mitarbeitern zu besprechen, gemeinsam mit ihnen Veränderungsmaßnahmen abzuleiten und die Umsetzung dieser Maßnahmen voranzutreiben (vgl. Abschnitt 3.1). Mit dieser bedeutenden Rolle werden individuelle Merkmale der Führungskräfte wichtig, welche nach Armenakis und Bedeian (1999) neben Inhalts-, Prozess- und Kontextfaktoren den vierten entscheidenden Faktor im Rahmen von Veränderungsprozessen darstellen. Ob und wie eine Führungskraft im Folgeprozess die geforderten Verhaltensweisen zeigt, hängt zum einen von den Fähigkeiten einer Führungskraft ab. Informations-, Trainings- und Coaching-Maßnahmen können an dieser Stelle sinnvolle Ansatzpunkte sein (Peiro et al., 1999; Racky, 2007).

Jedoch ist das Verhalten der Führungskraft nicht alleine von den Fähigkeiten abhängig. Bungard, Müller und Niethammer (2007a) konnten zeigen, dass sich positives Feedback zum Führungsverhalten positiv auf die Umsetzung des Mitarbeiterbefragungsprozesses auswirkt. Bjöklund und Kollegen (2007) fanden positive Effekte der Umsetzung von Maßnahmenplänen auf die Wahrnehmung von Führungsvariablen wie Unterstützung durch die Führungskraft, Empowering Leadership und Fair Leadership. Born und Mathieu (1996) zeigten wiederum, dass das Führungsverhalten von Führungskräften, die keine Veränderungsmaßnahmen umsetzten, bereits in der Ausgangsmessung schlechter bewertet wurde und sich in der Folgebefragung noch weiter verschlechterte.

Hypothese 2: Die Facette Führung klärt zusätzlich zu den in Studie 1 als bedeutend identifizierten Einflussfaktoren einen bedeutenden Anteil der Varianz des Umsetzungsgrades der Mitarbeiterbefragung auf

Die empirischen Ergebnisse entsprechen auch den Vorhersagen der in Abschnitt 3.4.4 dargestellten Feedback Intervention Theorie von Kluger und DeNisi (1996). Erhalten Führungskräfte ein positives Feedback, so richtet sich der Fokus ihrer Aufmerksamkeit auf die Aufgabenerledigung und die Arbeit als Führungskraft im Folgeprozess wird dadurch begünstigt. Fällt das Feedback negativ aus, so wird die Aufmerksamkeit von der eigentlichen Aufgabe abgezogen. Es findet eine verstärkte Beschäftigung mit Aspekten des Selbst statt und die Quelle des Feedbacks wird abgelehnt, was einer Ablehnung der Umsetzung des Folgeprozesses gleichkommt. Basierend auf diesen Erfahrungen entwickeln sich bei den Führungskräften positive oder negative Einstellungen gegenüber dem Survey-Feedback-Verfahren, die sich dann auch auf das Verhalten, also die Umsetzung des Folgeprozesses auswirken.

Hypothese 3: Die Einstellung der Führungskraft zur Mitarbeiterbefragung hat einen direkten Einfluss auf den Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung

Neben der Einstellung zur Mitarbeiterbefragung wurde die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Führungskraft als zentrale individuelle Variable diskutiert. Die spezifische Selbstwirksamkeitsüberzeugung einer Führungskraft, also die Wahrnehmung, die Veränderungsmaßnahmen im Survey-Feedback-Prozess tatsächlich umsetzen zu können, sollte einen direkten Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Mitarbeiterbefragung haben. Ähnlich dem Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf die Verhaltensabsicht in der Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991) sollte die Selbstwirksamkeitsüberzeugung die Einstellung zur Mitarbeiterbefragung beeinflussen, da die Führungskraft nur das für sinnvoll erachten sollte, was sie auch selbst steuern und beeinflussen kann (Rafferty et al., 2012).

Hypothese 4: Die veränderungsspezifische Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Führungskraft hat einen direkten Einfluss auf die Einstellung der Führungskraft gegenüber der Mitarbeiterbefragung

Die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung, die in Studie 3 zusätzlich zum Umsetzungsgrad im Sinne der durch die Mitarbeiter wahrgenommen Verbesserungen durch den Folgeprozess erfasst wird, kann schließlich als Folge des Umsetzungsgrades gesehen wer-

den. Wenn in einer Abteilung die einzelnen Schritte des Folgeprozesses umgesetzt wurden, sollte auch gleichzeitig Verbesserungen durch die Mitarbeiter wahrgenommen werden (Church & Oliver, 2006; Hinrichs, 1996; Niethammer & Müller, 2007).

Hypothese 5: Der Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung hat einen direkten Einfluss auf die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung

Es ist jedoch auch denkbar, dass die entwickelten und umgesetzten Maßnahmen nicht immer die richtigen Maßnahmen sind, um die durch die Befragungsergebnisse aufgezeigten Problembereiche zu bearbeiten (Jöns & Müller, 2007a; Liebig, 2006). Zusätzlich ist auch denkbar, dass eine Führungskraft zwar zu Beginn den Empfehlungen des Folgeprozesses folgt, im Laufe des Folgeprozesses jedoch die Implementierung von Veränderungsmaßnahmen nicht effektiv umsetzen kann. Aus diesem Grund wird davon ausgegangen, dass die Selbstwirksamkeitsüberzeugung einen positiven Einfluss auf wahrgenommene Verbesserungen hat, da sich die Führungskraft in diesem Fall dazu befähigt fühlt, die notwendigen Handlungen auszuführen, um Verbesserungen im Folgeprozess auch umsetzen zu können.

Hypothese 6: Die veränderungsspezifische Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Führungskraft hat einen direkten Einfluss auf die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung

In den folgenden Abschnitten wird nun das methodische Vorgehen zur Überprüfung der Forschungsfragen und Hypothesen zum Einfluss der verschiedenen Faktoren auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen vorgestellt.

5 Methode

Zur empirischen Überprüfung der in Abschnitt 4 aufgestellten Forschungsfragen wurden insgesamt drei Studien durchgeführt. Alle Daten stammen aus Mitarbeiterbefragungen in unterschiedlichen Organisationen, wobei in Studie 1 (vgl. Kapitel 6) Daten aus 12 verschiedenen Unternehmen integriert wurden. In Studie 2 (vgl. Kapitel 7) und 3 (vgl. Kapitel 8) dagegen wurden Daten aus je einer Organisation verwendet.

Bevor die Ergebnisse der einzelnen Studien dargestellt werden, gibt dieser Abschnitt einen Überblick über grundlegende methodische Vorüberlegungen, die für alle Studien gelten. In Abschnitt 5.1 wird die Vorgehensweise bei der Erhebung der Daten für die drei Studien vorgestellt. Abschnitt 5.2 beschreibt das in den Studien eingesetzte Messinstrument hinsichtlich Aufbau und Validität. Abschließend findet sich in Abschnitt 5.3 eine Übersicht über die verwendeten statistischen Verfahren, soweit es sich nicht um ein statistisches Standardverfahren handelt.

5.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung

Da die Datenerhebung und die eingesetzten Messinstrumente in den einzelnen Studien gewisse Ähnlichkeiten aufweisen, werden die Gemeinsamkeiten in diesem Abschnitt erörtert. Besonderheiten bei der Datenerhebung, die nur für die jeweilige Studie gelten, sind in den entsprechenden Abschnitten der einzelnen Studien genauer beschrieben.

In den vorliegenden Studien werden Daten verwendet, die in Mitarbeiterbefragungsprojekten erhoben wurden. Dabei wurden die Mitarbeiterbefragungen durch ein international tätiges Forschungs- und Beratungsinstitut begleitet. Das Beratungsinstitut entwickelte in Kooperation mit Unternehmensvertretern die Vorgehensweise für das spezifische Befragungs- und Veränderungsprojekt und war in alle Schritte des Mitarbeiterbefragungsprozesses eingebunden. In allen Befragungsprojekten wurde ein durch das Beratungsinstitut entwickelter und an die Zielsetzung sowie den Sprachgebrauch der jeweiligen Unternehmen angepasster Fragebogen verwendet. Dieser Fragebogen wird in Abschnitt 5.2 näher beschrieben.

5.2 Messinstrument

Im vorliegenden Kapitel werden die Messinstrumente beschrieben, die die Grundlage der Daten der einzelnen Studien bilden.

5.2.1 Messung organisationaler Einstellungen

Die in dieser Arbeit verwendeten Daten wurden mit Hilfe des Mannheimer Organisationsdiagnose-Instruments (MODI, Bungard et al., 2010) erhoben. Bei der Entwicklung des MODI wurden zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen sollte das Instrument eine hohe psychometrische Qualität zur Messung organisationaler Einstellungen aufweisen. Zum anderen stand auch die hohe Akzeptanz und Relevanz für die betriebliche Praxis im Vordergrund (Bungard et al., 2010).

Der Fragebogen ist in Kernmodule zur Messung der Arbeitszufriedenheit und in strategische Module gegliedert. Die Kernmodule umfassen die Themenbereiche Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, Entlohnung, direkter Vorgesetzter, Zusammenarbeit mit Kollegen und Unternehmensmanagement, was den Kernfacetten des Job Descriptive Index (JDI, Smith et al., 1969) entspricht. Die Module sind in der Form von Aussagen formuliert. Dabei sollen die Teilnehmer auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit den Polen ja/nein ihre Zustimmung zu jeder Aussage abgeben. Zusätzlich beinhaltet jedes Modul eine Abschlussfrage mit einer fünfstufigen Likert-Skala mit den Polen sehr zufrieden/sehr unzufrieden. Die Verwendung von abschließenden Zufriedenheitsfragen in Anlehnung an den Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB, Neuberger & Allerbeck, 1978) soll dabei einen Gesamteindruck zur jeweiligen Facette liefern. In Abbildung 9 sind jeweils ein Beispielimitem zur Zustimmungs- sowie Zufriedenheitsskala der MODI - Facette *Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft* dargestellt.

Nimmt sich Ihre direkte Führungskraft ausreichend Zeit für Sie?	ja ①	eher ja ②	teils- teils ③	eher nein ④	nein ⑤
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihrer direkten Führungskraft?	sehr zufrieden ①	eher zufrieden ②	teils- teils ③	eher un- zufrieden ④	sehr un- zufrieden ⑤

Abbildung 9: Beispielimitem zu den Frageformaten des MODI

Zusätzlich sind unter anderem die strategischen Module Information und Kommunikation, Innovation, Umgang mit Veränderungen, Management und Kundenorientierung enthalten (Bungard et al., 2010). Diese strategischen Module sind für die Fragestellung dieser Arbeit von besonderer Bedeutung. Sie zählen zu denjenigen organisationalen Rahmenbedingungen, die strategische Relevanz für die Umsetzung des Folgeprozesses einer Mitarbeiterbefragung haben.

Für den MODI existieren einige Studien zur Validierung. Zusätzlich wurde er in verschiedenen Forschungsprojekten eingesetzt. Die Ergebnisse sind in den nächsten beiden Abschnitten dargestellt.

5.2.1.1 Konstruktvalidität

Bei der Konstruktvalidität eines Instrumentes handelt es sich um das Ausmaß, in dem die theoretische Konzeption des Konstruktes mit der tatsächlichen Operationalisierung des Konstruktes übereinstimmt (Cronbach & Meehl, 1955). Übertragen auf den MODI bedeutet dies, dass die theoretisch angenommene Struktur, bestehend aus einzelnen Facetten, die sich wiederum zu dem Konstrukt *Arbeitszufriedenheit* zusammenfassen lassen, auch tatsächlich in empirischen Daten vorliegt. Für den MODI liegen zwei Arbeiten neueren Datums vor, die sich inhaltlich unter anderem mit der Validität des Instruments auseinandersetzen. So konnte Liebig (2006) in zwei Stichproben mit jeweils ca. 15000 Teilnehmern anhand konfirmatorischer Faktorenanalysen die faktorielle Struktur aus Faktoren erster Ordnung (Facetten) und Faktoren zweiter Ordnung (Gesamtzufriedenheit) nachweisen. Die Fit-Indizes in beiden Stichproben zeigten eine sehr gute Passung der empirischen Daten mit der hypothetischen hierarchischen Struktur des Konstruktes ($CFI > .94$, $RMSEA < .05$). Die interne Konsistenz (Cronbachs α , Cronbach, 1951) der in dieser Studie verwendeten Skalen kann mit Werten zwischen .79 und .95 als sehr zufriedenstellend beurteilt werden. Auch Müller (2006) konnte in seiner Studie anhand von Daten aus drei verschiedenen Stichproben mit insgesamt mehr als 30.000 Teilnehmern nachweisen, dass die theoretisch angenommene Struktur des Konstruktes gut anhand der Daten abgebildet werden konnte. Darüber hinaus konnte in einer Substichprobe von 14.211 Mitarbeitern aus 38 Ländern aller Kontinente nachgewiesen werden, dass sowohl die hierarchische Struktur als auch die Beziehung der einzelnen Facetten zur Gesamtzufriedenheit im interkulturellen Vergleich stabil sind ($CFI > .90$, $RMSEA < .05$). Diese Ergebnisse

bestätigen, dass das zugrundeliegende hierarchische Modell des MODI hinreichend abgebildet werden kann und das Instrument sich auch zum Einsatz in multinationalen Befragungsprojekten eignet.

5.2.1.2 Konvergente und diskriminante Validität

Zur weiteren Validierung wurde von Liebig und Müller (Liebig, 2006; Müller, 2006) eine Studie zur Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität durchgeführt. In die Validierungsstudie wurden Daten von 158 Erwerbstätigen aus dem deutschsprachigen Raum einbezogen. Zur Überprüfung der konvergenten Validität wurden zusätzlich zum MODI die deutschen Versionen des JDI (Smith et al., 1969) und einer Kurzform des Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) eingesetzt. Die Auswahl der beiden Instrumente erfolgte aufgrund ihrer großen Verbreitung in der Arbeitszufriedenheitsforschung der letzten Jahrzehnte (Liebig, 2006). Für alle drei Instrumente wurde ein Summenscore über alle Items gebildet. Dabei korrelierte der Gesamtzufriedenheitswert des MODI mit dem JDI ($r = .868$) und dem MSQ ($r = .833$) etwas höher als der JDI und MSQ miteinander ($r = .781$).

Für die strategische MODI Facette „Umgang mit Veränderungen (Innovation)“ konnte Feinstein (2010) eine zufriedenstellende konvergente Validität in Form einer Korrelation mit dem Innovationsklima-Messinstrument INNO (Kauffeld, Jonas, Grote, Frey & Frieling, 2004) von $r = .74$ nachweisen.

Zur Bestimmung der diskriminanten Validität im Sinne der Abgrenzung zu einem verwandten aber inhaltlich abgrenzbaren Konstrukt wurde zusätzlich zu den verschiedenen Arbeitszufriedenheitsinstrumenten eine Skala zur Erfassung des organisationalen Commitments (Allen & Meyer, 1990) in einer deutschen Übersetzung (Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998) eingesetzt. Dabei ergab sich eine Korrelation des MODI-Scores mit dem Gesamtscore der organisationalen Commitment-Skala von $r = .418$. Diese Korrelation war nicht nur vergleichbar mit den Korrelationen des JDI- ($r = .414$) und MSQ-Scores ($r = .441$) in derselben Stichprobe sondern auch mit den üblicherweise gefundenen Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment von $r \geq .42$ (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Zusammenfassend kann sowohl die Konstruktvalidität als auch die konvergente und diskriminante Validität des MODI als sehr gut bewertet werden.

5.2.2 Messung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen

Die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung wird in den einzelnen Studien dieser Arbeit unterschiedlich operationalisiert. In Studie 1 und 3 werden subjektive Maße für die Wirksamkeit verwendet. Dies entspricht den in Abschnitt 3.2 dargestellten Überlegungen zur unterschiedlichen Implementierung von Folgeprozessen und der unterschiedlichen Wahrnehmung dieser Prozesse durch alle Prozessbeteiligten (Church & Oliver, 2006; Liebig, 2006).

Zum einen wurde der wahrgenommene Umsetzungsgrad des Folgeprozesses erhoben. Hierbei handelt es sich um ein strategisches MODI-Modul, das die Aspekte Information, Diskussion der Ergebnisse, Maßnahmenableitung und -umsetzung sowie eine abschließende Gesamtbewertung beinhaltet. Für dieses Modul konnte Liebig (2006) nachweisen, dass es einen wichtigen Prädiktor für die Veränderung der Arbeitszufriedenheit im Zeitverlauf zwischen zwei Mitarbeiterbefragungen darstellt. Die Höhe der globalen Arbeitszufriedenheit sowie einzelner Facetten wurde dabei maßgeblich durch den wahrgenommenen Umsetzungsgrad der vorhergehenden Mitarbeiterbefragung beeinflusst.

Zusätzlich zum Umsetzungsgrad wird in Studie 3 ein Maß zur wahrgenommenen Wirksamkeit des Folgeprozesses verwendet. Hierzu wurde gefragt, ob bereits Verbesserungen in einem bestimmten Themenbereich des Fragebogens umgesetzt wurden (vgl. Abschnitt 8.3.2).

Schließlich wird in Studie 2 die Wirksamkeit des Folgeprozesses indirekt über den Einfluss von objektiven Daten über umgesetzte Veränderungsmaßnahmen auf die Veränderung der Mitarbeiterbefragungsergebnisse im Zeitverlauf operationalisiert.

5.3 Analyseverfahren

Bei den in dieser Arbeit angewandten Analyseverfahren handelt es sich mit wenigen Ausnahmen um statistische Standardverfahren. Um die aufgestellten Forschungsfragen zu beantworten, werden primär Varianzanalysen und Regressionsanalysen eingesetzt. Sollte

ein spezielleres Verfahren zum Einsatz kommen, so wird es an den entsprechenden Stellen in den einzelnen Abschnitten genauer erläutert.

In Studie 1 und 3 werden Daten, die auf Individualniveau gemessen wurden, auf Gruppenebene aggregiert. Die Schritte zur Prüfung der Zulässigkeit dieser Methode sind daher in Abschnitt 5.3.1 dargestellt. Zusätzlich werden in allen Studien konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt, um die postulierte Struktur des eingesetzten Fragebogens zu überprüfen. Die generelle Vorgehensweise ist kurz in Abschnitt 5.3.2 skizziert.

5.3.1 Prüfung der Zulässigkeit von Aggregation auf Gruppenebene

Folgt man der Grundidee des Survey-Feedback-Ansatzes, so geben Mitarbeiter Feedback über ihre Arbeitssituation, dieses Feedback wird auf Gruppen- bzw. Abteilungsebene gemeinsam mit dem Vorgesetzten diskutiert und schließlich Maßnahmen abgeleitet, die hauptsächlich die Situation auf Gruppenebene verbessern bzw. verändern soll (Jöns & Müller, 2007a). So ist es ein logischer Schluss, die Antworten einzelner Mitarbeiter auf Abteilungsebene zu mitteln bzw. zu aggregieren. Eine solche Aggregation unterstellt, dass alle Mitarbeiter in einer Abteilung die Fragen ähnlich oder gleich beantworten, da sie eine gemeinsame Arbeitsumgebung mit bestimmten Charakteristika wie die Bedingungen am Arbeitsplatz, Rollenverteilung, Gruppenaufgaben oder einer Führungskraft, teilen.

In dieser Arbeit werden mit Konstrukten wie der Beurteilung von Informationsprozessen, dem Veränderungsklima oder der wahrgenommenen Wirksamkeit von Folgeprozessen Aspekte untersucht, die nicht nur auf individueller sondern primär auf Gruppenebene wirksam werden. Die Ergebnisse einer Befragung werden in der Regel gemittelt für eine Abteilung berichtet. Sie werden in dieser Abteilung diskutiert und es sollen Veränderungsmaßnahmen für die gesamte Abteilung abgeleitet werden. Somit sind alle Mitarbeiter einer Abteilung gemeinsam vom Mitarbeiterbefragungsprozess betroffen. Zusätzlich sind die eingesetzten Items oft nicht auf das Individuum, sondern auf die Arbeitsgruppe hin ausgerichtet (z. B. „Haben Sie in Ihrem Arbeitsbereich ein Klima, das neue Ideen fördert?“). In Abschnitt 3.4.2 wurde diskutiert, dass Konstrukte wie das Innovationsklima zwar auf Individualniveau gemessen werden, sie sich aber eher auf Gruppenebene mani-

festieren (Glick, 1985; Lindell & Brandt, 2000; Moran & Volkwein, 1992). Die Ergebnisse von Feinstein (2010) legen nahe, dass dies für die MODI Facette Inoovation/Umgang mit Veränderungen der Fall ist.

Neben diesen theoretischen Überlegungen ist es zusätzlich eine Grundvoraussetzung für die Aggregation, dass die Antworten der einzelnen Mitarbeiter, also die Beurteilungen eines Objektes auf Individualniveau, tatsächlich eine hohe Übereinstimmung aufweisen. In der Literatur werden hierzu verschiedene Ansätze diskutiert. Grundsätzlich wird dabei zwischen Beurteilerreliabilität (*Konsistenz der Antworten*) und Beurteilerübereinstimmung (*Konsens der Antworten*) unterschieden. Konsistenz bedeutet in diesem Zusammenhang, wie zuverlässig ein Urteil ausfällt (im Sinne der Reliabilität), wohingegen Konsens die absolute Übereinstimmung der Bewertung durch die Beurteiler meint (Kozlowski & Hattrup, 1992; LeBreton & Senter, 2008).

Einen Überblick über die gebräuchlichsten Kennzahlen für die Beurteilerreliabilität und -übereinstimmung liefern LeBreton und Senter (2008). Ein weitverbreiteter Ansatz zur Bestimmung der Beurteilerreliabilität ist die Intra-Klassenkorrelation (ICC; Bliese, 1998; LeBreton & Senter, 2008; Shrout & Fleiss, 1979). ICC entspricht dabei dem Anteil der Varianz in den Antworten, die auf die Gruppenzugehörigkeit zurückgeht (im vorliegenden Fall die Abteilungszugehörigkeit) zur Gesamtvarianz der Antworten. ICC(1) ist ein Indikator dafür, wie eine Variable auf Gruppenebene wiederum Variablen auf Individualniveau beeinflusst. Neben ICC(1) hat sich ICC(2) als Kennwert für die Reliabilität aggregierter Mittelwerter durchgesetzt. Analog zu Cronbachs' Alpha können Werte für ICC(2) zwischen .50 und .70 als akzeptabel und Werte größer .70 als gut bezeichnet werden (Bliese, 1998; Bliese & Halverson, 1998; Shrout & Fleiss, 1979). Beide Intraklassenkorrelationen (Beurteilerkonsistenz) beziehen sich als Reliabilitätskennwert nicht auf die absolute Übereinstimmung der einzelnen Urteile, sondern auf die Übereinstimmung der Rangordnung der einzelnen Urteile innerhalb der Gruppe (LeBreton & Senter, 2008).

Shrout und Fleiss (1979) verwenden folgende Formeln zur Bestimmung der Intraklassenkorrelation 1 und 2:

$$ICC(1) = \frac{MS_{between} - MS_{within}}{MS_{between} + [(K-1) * MS_{within}]} \quad ICC(2) = \frac{MS_{between} - MS_{within}}{MS_{between}}$$

mit $MS_{between}$ als Mittel der Quadratsumme zwischen und MS_{within} innerhalb der Gruppe und K als Anzahl der Beurteiler. Nach Bliese (1998) werden Werte für ICC(1) $< .10$ als klein und $> .70$ als groß bezeichnet. Empirisch ergibt sich ein Wertebereich von .00 bis .50 mit einem Median von .12 (James, 1982).

Einen weiteren Kennwert für die Zulässigkeit der Aggregation auf Basis der Beurteilerübereinstimmung stellt r_{WG} dar. In diesem Fall wird im Gegensatz zur Intraklassenkorrelation die absolute Übereinstimmung bzw. der Konsens der einzelnen Beurteiler eines oder mehrerer Objekte überprüft. Zur Bestimmung der Übereinstimmung wird der Kennwert r_{WG} für ein einzelnes Item bzw. $r_{WG(J)}$ für eine Menge von J Items, die ein gemeinsames Konstrukt oder eine Skala abbilden verwendet. Für die Analyseverfahren der vorliegenden Arbeit wurden nur Skalen verwendet, die sich aus mehreren Items zusammensetzen. Aus diesem Grund wurden als Indikator für die Beurteilerübereinstimmung der Kennwert $r_{WG(J)}$ gewählt. Der Kennwert berechnet sich nach James, Demaree und Wolf (1984; 1993) wie folgt:

$$r_{WG(J)} = \frac{J * \left(1 - \frac{\bar{s}_{xj}^2}{\sigma_{EU}^2} \right)}{J * \left(1 - \frac{\bar{s}_{xj}^2}{\sigma_{EU}^2} \right) + \left(\frac{\bar{s}_{xj}^2}{\sigma_{EU}^2} \right)}$$

mit \bar{s}_{xj}^2 als Mittel der beobachteten Varianzen von J parallelen Items und der theoretischen Varianz σ_{EU}^2 eines hypothetisch angenommenen Null-Modells. Als Basis für die hypothetisch angenommene Varianz empfehlen James und Kollegen eine Gleichverteilung, deren Varianz sich mit Hilfe der Formel $\sigma_{EU}^2 = (A^2 - 1)/12$ berechnet, wobei A

der Anzahl der Kategorien der verwendeten Antwortskala entspricht (James et al., 1993). Das hier zu Grunde liegende Null-Modell unterstellt, dass alle Beurteiler zufällig antworten und sich somit für eine fünfstufige Skala eine gleichverteilte Wahrscheinlichkeit von 20% für jeden Skalenpunkt bzw. $\sigma_{EU}^2 = (5^2 - 1)/12 = 2$ ergibt (LeBreton & Senter, 2008). In der Forschung wird die Verwendung verschiedener Null-Modelle intensiv diskutiert (Brown & Hauenstein, 2005; James et al., 1984; Kozlowski & Hattrup, 1992; LeBreton, Burgess, Kaiser, Atchley & James, 2003; Lindell & Brandt, 1997, 1999; Schmidt & Hunter, 1989). Diese Diskussion resultiert zum einen in einer Vielzahl von Variationen der zugrundeliegenden Berechnungsformel bzw. der verwendeten Null-Modell Varianzen. Da sich bisher jedoch keine der Alternativen durchgesetzt hat, wurde im vorliegenden Fall die oben dargestellte Vorgehensweise gewählt. Kozlowski und Hattrup (1992) liefern anhand von Simulationsdaten Richtwerte zur Einschätzung der Urteilerübereinstimmung bezogen auf verschiedene Stichprobengrößen. Demnach können Werte für $r_{WQ(J)} > .40$ als niedrig, $r_{WQ(J)} > .60$ als moderat und $r_{WQ(J)} > .95$ als groß bezeichnet werden.

5.3.2 Konfirmatorische Faktorenanalysen

Konfirmatorische Faktorenanalysen bezeichnen ein Verfahren, bei dem die hypothetisch angenommene Struktur eines Fragebogens zur Messung eines oder mehrerer Konstrukte geprüft wird. Dabei wird auf Strukturgleichungsmodelle zurückgegriffen. Strukturgleichungsmodelle bestehen aus einem Messmodell und einem Strukturmodell. Das Messmodell prüft dabei die Erfassung latenter Faktoren mit Hilfe von manifesten, tatsächlich gemessenen Variablen. Das Strukturmodell prüft wiederum kausale Zusammenhänge zwischen den latenten Faktoren (Bollen, 1989).

Die Güte von Strukturgleichungsmodellen lässt sich Anhand verschiedener Fit-Indizes beurteilen, wobei die Passung (der Fit) des theoretisch angenommenen und dem empirischen Modell beurteilt wird. Für die verwendeten Fit-Indizes existieren Richtwerte, anhand derer die Güte des konkreten Modells beurteilt werden kann. In dieser Arbeit werden drei Fit-Indizes verwendet. Die beiden vergleichenden Fit-Indizes Comparative Fit Index CFI und der Incremental Fit Index IFI vergleichen unter Berücksichtigung der Freiheitsgrade die Passung zwischen einem angenommenen Modell und einem Null-Modell

(Bentler, 1990). Für beide können Werte größer .90 moderat und Werte größer .95 als sehr zufriedenstellend angesehen werden (Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999; Vandenberg & Lance, 2000). Zusätzlich wird der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) angegeben. Der RMSEA berücksichtigt die Komplexität des postulierten Modells und bezieht sich auf nicht aufgeklärte Varianzanteile. Werte kleiner als .08 deuten auf einen adäquaten Fit (Vandenberg & Lance, 2000) hin. Werte kleiner als .06 indizieren einen zufriedenstellenden Fit (Hu & Bentler, 1999).

Bei einer konfirmatorischen Faktorenanalyse wird nun der Fit des hypothetisch angenommenen Messmodells überprüft. Hierzu wird ein Modell postuliert, das der hypothetisch angenommenen Struktur der gemessenen Konstrukte entspricht. Werden beispielsweise vier Facetten des MODI verwendet, so würde man ein Modell spezifizieren, in dem jede Facette einem latenten Faktor zweiter Ordnung entspricht, auf dem die jeweiligen Items laden. Die für dieses Modell ermittelten Fit-Indizes sollten dann die oben genannten Cut-Off Werte überschreiten, um eine gute Passung des Modells zu gewährleisten.

Wird der Fragebogen in verschiedenen Stichproben verwendet, muss zusätzlich geprüft werden, ob die psychometrischen Eigenschaften des Instruments in den einzelnen Stichproben vergleichbar sind. Zur Überprüfung der Messäquivalenz über die Teilstichproben in Studie 1 und 2 hinweg wurde eine Vorgehensweise basierend auf den Vorschlägen von Vandenberg und Lance (2000) gewählt. Sie schlagen insgesamt acht Tests zur Prüfung der Messäquivalenz vor, von denen jedoch nur drei für die jeweiligen Fragestellungen relevant sind.

Zuerst wird die generelle Passung des Modells für alle Gruppen betrachtet. Fallen diese Fit-Indizes zufriedenstellend aus, so kann von konfigurale Äquivalenz der Daten ausgegangen werden. Konfigurale Äquivalenz bedeutet, dass die verwendeten Items in den verschiedenen Teilstichproben die gleiche Faktorstruktur aufweisen, d. h. die einzelnen Items laden in allen Gruppen auf den identischen Faktoren. Die Ladungsmuster müssen hierbei jedoch nicht identisch sein (Müller, 2006).

Im nächsten Schritt wird die metrische Äquivalenz getestet. Metrische Äquivalenz bedeutet, dass die Faktorladungen der Items in allen untersuchten Gruppen gleich sind. Hierzu werden die Ladungen der manifesten Items auf den latenten Faktoren fixiert.

Durch diese Restriktion verändern sich wiederum die Fit-Indizes des zu testenden Modells. Zum Vergleich der Anpassungsgüte mehrerer Modelle schlagen Cheung und Rensvold (Cheung & Rensvold, 2002) die Verwendung von Differenztests basierend auf dem Comparative Fit-Index vor. Als Richtgröße gilt eine bessere Passung eines Modells, wenn die Differenz ΔCFI größer als 0.01 ausfällt. Es besteht wiederum kein Unterschied zwischen den Modellen, wenn die Veränderung des CFI unterhalb 0.01 bleibt.

Für die vorliegende Untersuchung sind diese drei Schritte ausreichend, da keine weiteren Annahmen wie beispielsweise über Gleichheit von Ausprägungshöhen der einzelnen Facetten in den Teilstichproben gemacht werden.

6 Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad von Mitarbeiterbefragungen

Zielsetzung der vorliegenden Studie ist es, Einflussfaktoren auf den *wahrgenommenen Umsetzungsgrad des Mitarbeiterbefragungsprozesses* aus Sicht der Mitarbeiter zu identifizieren. Hierzu wurden Daten aus zwölf verschiedenen Organisationen im Längsschnitt über zwei Messzeitpunkte kombiniert, um ein möglichst hohes Niveau der Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erreichen. Mit dieser Vorgehensweise sollen generelle Aussagen über die Einflussfaktoren im Mitarbeiterbefragungsprozess abgeleitet werden. Besonders wichtig ist hierbei die Identifikation relevanter organisationaler Kontextvariablen wie Dimensionen des Organisationsklimas, die potentiell die Umsetzung des Mitarbeiterbefragungsprozesses begünstigen. Die in dieser Studie gewonnen Erkenntnisse liefern die Grundlage für die weiteren Analysen dieser Arbeit.

6.1 Rahmenbedingungen

Die Befragungsprojekte in den verschiedenen Organisationen wurden in Kooperation mit einem externen Beratungsinstitut durchgeführt. Basierend auf dem in Abschnitt 5.2 vorgestellten Organisationsdiagnoseinstrument MODI (Bungard et al., 2010) wurde der verwendete Fragebogen im Hinblick auf die Zielsetzung der Befragungen und organisationale Rahmenbedingungen angepasst. In jedem Unternehmen wurde der MAB Prozess als umfassender Organisationsentwicklungsprozess implementiert. Dabei wurde in der internen Kommunikation auf das Ziel der Veränderung bzw. der Optimierung der organisationalen Prozesse hingewiesen und verschiedene Maßnahmen geplant, um basierend auf den Ergebnissen der Befragung Veränderungsprozesse anzustoßen.

Bei allen Organisationen handelt es sich um weltweit operierende Unternehmen mit Firmensitz im deutschsprachigen Raum (Deutschland bzw. Schweiz). In jedem Unternehmen wurde eine Mitarbeiterbefragung und daran anschließend eine Evaluationsbefragung (Check-Befragung) bzw. eine Folge-MAB mit dem Modul „Letzte Mitarbeiterbefragung“ als Evaluation der vorangegangenen Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Befragungen wurden teilweise nur im Paper-Pencil Format bzw. gemischt als Paper-Pencil und als

Online-Befragung administriert. Die Wahl des jeweiligen Befragungsformats wurde entsprechend der üblichen Arbeitsweise und der Verbreitung von Computerarbeitsplätzen innerhalb der Unternehmen gewählt. Für den dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragebogen konnten Müller, Liebig und Hattrup (2007) nachweisen, dass die Erhebungsmethode (Online vs. Paper-Pencil) weder das Antwortverhalten der Teilnehmer noch die Beziehungen der gemessenen Variablen untereinander beeinflusst.

Um Mehrfachteilnahmen zu verhindern, wurde in Unternehmen mit gemischten Befragungsformaten darauf geachtet, dass die Mitarbeiter eindeutig einer Befragungsform zugewiesen werden. Darüber hinaus wurden in beiden Befragungsformen identische Informationen über die Befragung und den gesamten Prozess kommuniziert. Zusätzlich wurde bei der Programmierung der Onlinebefragung darauf geachtet, den Fragebogen möglichst entsprechend des Papierfragebogens zu gestalten.

Die Mitarbeiter wurden im Fragebogen auf die anonyme und freiwillige Teilnahme hingewiesen. Am Ende des Fragebogens sollten sich die Mitarbeiter ihrer eigenen Abteilung/Team zuordnen, um eine abteilungsbezogene Auswertung der Ergebnisse zu ermöglichen. Zusätzlich gab es den Hinweis, dass die Auswertung für eine Abteilung nur ab einer bestimmten Mindestanzahl von Mitarbeiterteilnahmen erfolgt.

6.2 Stichprobe

Für die vorliegende Studie wurden Daten aus zwölf Unternehmen zu jeweils zwei Messzeitpunkten integriert. Da es sich in beiden Messzeitpunkten um eigenständige Befragungen handelte, war es nicht möglich, die Antworten eines Teilnehmers aus beiden Befragungen zu kombinieren. Jedoch lag für beide Messzeitpunkte die Information der Abteilungszugehörigkeit für jeden Mitarbeiter vor. Daher werden im weiteren Verlauf nahezu alle Analysen auf dem Aggregationsniveau der Abteilung durchgeführt. In diese Analysen können nur die Antworten von Mitarbeitern einfließen, die eindeutig einer Abteilung zuzuordnen sind, die auch in beiden Messzeitpunkten vorhanden ist.

Um die Vergleichbarkeit der verwendeten Datensätze in den weiteren Analysen zu gewährleisten, wurden zuerst alle Fälle aus den Individualdatensätzen gelöscht, die mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllten:

- vollständig fehlende Werte auf den Untersuchungsvariablen
- fehlende Angaben zur Zugehörigkeit zu einer Abteilung (Abteilungscode)
- weniger als zwei Fälle für einen Abteilungscode
- die Abteilung in einem Messzeitpunkt konnte nicht eindeutig einer Abteilung im anderen Messzeitpunkt zugeordnet werden (z. B. aufgrund von Umstrukturierungen im Unternehmen oder Wechsel des Vorgesetzten).

Die Zusammensetzung der Stichproben vor und nach der Datenbereinigung ist in Tabelle 3 dargestellt. Die unterschiedlichen Mitarbeiterzahlen in beiden Messzeitpunkten sind durch Zu- und Abgänge von Mitarbeitern zwischen beiden Befragungen bedingt. Es ist auffällig, dass der Rücklauf nach Bereinigung teilweise stark vom Rücklauf vor der Bereinigung abweicht. Dies ist vor allem mit der gegenseitigen Zuordnung von Abteilungen in beiden Messzeitpunkten begründet. In vielen Fällen konnten beispielsweise aufgrund von Umstrukturierungen nicht jeder Einheit eine Entsprechung im jeweils anderen Messzeitpunkt zugeordnet werden. Diese Zuordnung erfolgte in Abstimmung mit Vertretern aus den jeweiligen Organisationen. So wurde gewährleistet, dass die Vergleichbarkeit der Gruppen in beiden Messzeitpunkten gegeben ist. Entsprechend bleiben auch die finalen Rücklaufzahlen über beide Messzeitpunkte hinweg relativ konstant.

Die resultierenden Datensätze beinhalten nur noch Mitarbeiter aus Abteilungen, die in beiden Befragungen vorhanden waren. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass nicht immer identische Mitarbeiter aus einer Abteilung an beiden Befragungen teilgenommen haben. Da die Teilnahme an den Befragungen freiwillig war, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass keine systematischen befragungsbedingten Einflussfaktoren die Teilnahme eines Mitarbeiters beeinflussen bzw. diese Faktoren gleichermaßen auf alle Teilnehmer wirken. Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass die Antworten eines Mitarbeiters einer bestimmten Abteilung in hohem Maße mit den Antworten der anderen Mitarbeiter dieser Abteilung übereinstimmen. Sie sollten also in gewisser Weise repräsentativ für die durchschnittlichen Antworten innerhalb einer Abteilung sein. Um dies zu überprüfen, wurde die Urteilsübereinstimmung in der verwendeten Stichprobe untersucht (vgl. Abschnitt 6.3.4).

Tabelle 3: Zusammensetzung der Stichprobe in Studie 1

<i>Messzeitpunkt t_1</i>					
<i>Unternehmen</i>	<i>Mitarbeiter</i>	<i>Rücklauf</i>	<i>Rücklauf (in %)</i>	<i>Rücklauf- nach Berei- nigung</i>	<i>Abteilungen</i>
1	7502	4759	63%	3093	134
2	10396	8561	82%	3047	79
3	22414	17868	80%	5553	183
4	4927	3574	73%	1557	99
5	950	789	83%	671	32
6	870	704	81%	333	41
7	18135	9748	54%	4666	43
8	2158	1200	56%	591	38
9	6276	4102	65%	1810	25
10	855	690	81%	516	66
11	9415	5611	60%	2981	340
12	10529	7051	67%	5648	753
Summe	94427	64657	72%	30466	1833
<i>Messzeitpunkt t_2</i>					
<i>Unternehmen</i>	<i>Mitarbeiter</i>	<i>Rücklauf</i>	<i>Rücklauf (in %)</i>	<i>Rücklauf- nach Berei- nigung</i>	<i>Abteilungen</i>
1	7622	5400	71%	3374	134
2	12204	10177	83%	2929	79
3	27218	20699	76%	4996	183
4	4927	3529	72%	1459	99
5	976	602	62%	527	32
6	862	602	70%	281	41
7	18352	11355	62%	5321	43
8	2032	663	33%	434	38
9	6777	3848	57%	1464	25
10	722	507	70%	446	66
11	8652	5988	69%	2930	340
12	10388	5757	55%	4840	753
Summe	100732	69127	70%	29001	1833

6.3 Operationalisierung der verwendeten Variablen

Alle Unternehmen in der Stichprobe setzten den in Abschnitt 5.2 dargestellten Fragebogen ein. Dabei wurden nicht immer alle Facetten in jedem Unternehmen verwendet. Zusätzlich waren nicht alle Fragen gleich formuliert, da einige Unternehmen eine Anpassung an den internen Sprachgebrauch vornahmen. Aus diesem Grund mussten die Fragebögen aller Substichproben einander gegenübergestellt und abgeglichen werden. Es wurden nur Fragen in die weiteren Analysen aufgenommen, die sich inhaltlich entsprachen. So wurden beispielsweise die beiden Fragen „Erhalten Sie von Ihrem direkten Vorgesetzten regelmäßig eine Rückmeldung über Ihre Leistung?“ und „Spricht Ihr direkter Vorgesetzter regelmäßig mit Ihnen über Ihre Leistung?“ als inhaltlich einander entsprechend eingestuft.

In der Darstellung des Stands der Forschung zur Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen wurde darauf hingewiesen, dass nicht generell davon ausgegangen werden kann, dass ein Survey-Feedback-Prozess immer die erhoffte Wirkung zeigt. Wie neuere Studien zeigen, ist es vielmehr wichtig, den Kontext und die Ausgestaltung der Befragung als Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit des MAB Prozesses zu betrachten (z. B. Björklund et al., 2007; Born & Mathieu, 1996; Liebig, 2006). In der vorliegenden Studie liegen keine expliziten Informationen über die konkrete Gestaltung und Umsetzung der einzelnen Mitarbeiterbefragungen vor. Jedoch können direkt und indirekt verschiedenen Kontextvariablen abgeleitet werden, die die Wirksamkeit der Befragung beeinflussen können. Entsprechend der Datenstruktur liegen verschiedene Variablen auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus vor. Die verwendeten Daten können dabei entsprechend ihrer Quelle nach Organisations-, Abteilungs- und Individualniveau getrennt werden, wobei die Analyseeinheit immer die Abteilungsebene darstellt.

6.3.1 Variablen auf der Ebene der Organisation

Auf der Ebene der Organisation liegen Daten für die Organisationszugehörigkeit, der Branche, der Zeit zwischen den beiden Befragungen und der Befragungsart in t_2 vor. Die Branche der einzelnen Organisationen sowie der Zeitraum zwischen beiden Befragungen können aufgrund der zu geringen Stichprobengröße nicht als Einflussfaktor auf die Wirksamkeit der Befragung verwendet werden.

Tabelle 4: Merkmale der Organisationen und Befragungen

<i>Unternehmen</i>	<i>Branche</i>	<i>Zeit zwischen t_1 und t_2 (Monate)</i>	<i>Art der Erhebung in t_2^*</i>
1	Maschinenbau	12	MAB
2	Automobilzulieferer	31	MAB
3	Maschinenbau	22	MAB
4	Logistik	12	MAB
5	Chemie/Pharma	9	Check
6	Chemie/Pharma	8	Check
7	Handel	24	MAB
8	Verpackung	6	Check
9	Luftfahrt	16	MAB
10	Maschinenbau	13	Check
11	Befestigungstechnik	12	MAB
12	Finanzen	5	Check

*Anmerkung: MAB = Mitarbeiterbefragung, Check = Evaluationsbefragung zur letzten MAB

Organisationszugehörigkeit

Um Unterschiede zwischen den Antworten der Mitarbeiter verschiedener Organisationen zu untersuchen, wurde jedem Teilnehmer auf einer kategorialen Variablen ein Wert analog zur Darstellung in Tabelle 4 zugewiesen.

Befragungsart in t_2

Wie in Abschnitt 6.1 dargestellt, wurden im zweiten Messzeitpunkt dieser Studie zwei verschiedene Arten von Befragungen eingesetzt. Die in Abschnitt 6.3.3 dargestellten Fragen zur Messung des wahrgenommenen Umsetzungsgrades der Mitarbeiterbefragung wurden in sieben Unternehmen im Rahmen der Folgebefragung in fünf Unternehmen im Rahmen einer Evaluationsbefragung (MAB-Check) erhoben. Die jeweilige Befragungsart innerhalb eines Unternehmens wurde für jede zugehörige Abteilung auf einer kategorialen Variablen entsprechend den Ausprägungen MAB vs MAB-Check kodiert.

6.3.2 Variablen auf der Ebene der Abteilung

Auf der Ebene der Abteilung liegen Daten für die Abteilungsgröße und die Akzeptanz der Befragung innerhalb der Abteilung vor.

Abteilungsgröße

Die Abteilungsgröße wurde über die Anzahl der Mitarbeiter in einer Abteilung operationalisiert. Dabei unterscheiden sich die Mitarbeiterzahlen in beiden Messzeitpunkten leicht. Für die 1833 in der Stichprobe vorhandenen Abteilungen ergeben sich in t_1 Werte von 2 bis 555 Mitarbeitern mit einem Mittelwert von $M = 24.90$ und einer Standardabweichung von $SD = 47.90$. In t_2 ergeben sich Werte von 2 bis 606 Mitarbeitern mit einem Mittelwert von $M = 25.11$ und einer Standardabweichung von $SD = 4.90$. Die beiden Abteilungsgrößen korrelieren über beide Messzeitpunkte hinweg mit $r = .974$. Dies spricht für eine sehr hohe Übereinstimmung der Abteilungsgrößen in beiden Befragungszeitpunkten. Aus diesem Grund wird für die weiteren Analysen nur die Abteilungsgröße in t_1 verwendet.

Teilnahmequote / Akzeptanz der Befragung

Die Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung konnte in der vorliegenden Studie nicht explizit gemessen werden. Als Indikator für die Akzeptanz kann jedoch die Teilnahmequote der Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen verwendet werden. Folglich wird davon ausgegangen, dass in Abteilungen, in denen die Teilnahmequote hoch ist, generell eine höhere kollektive Akzeptanz der Befragung vorliegt (Church et al., 2012; Fauth et al., 2013; Rogelberg et al., 2001). Die Teilnahmequote wird in der vorliegenden Studie über den Rücklauf in einer Abteilung in Messzeitpunkt t_1 operationalisiert und berechnet sich mit der Formel:

$$\text{Teilnahmequote} = \frac{\text{Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter einer Abteilung}}{\text{Abteilungsgröße}}$$

Die so berechneten Werte liegen theoretisch zwischen 0 und 1. Werte von 0 sind jedoch in der vorliegenden Studie nicht möglich, da nur Abteilungen mit einem Rücklauf von mindestens zwei Mitarbeitern in die Stichprobe aufgenommen wurden. Die Teilnahmequote variiert in der Stichprobe von .13 bis 1 mit einem Mittelwert von $M = .73$ und einer Standardabweichung von $SD = .20$.

6.3.3 Variablen auf der Ebene des Individuums

Auf individuellem Niveau wurden in Messzeitpunkt 1 die Arbeitszufriedenheit und in Messzeitpunkt 2 der wahrgenommene Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung erfasst.

Beide Konstrukte wurden auf individuellem Niveau gemessen, werden jedoch auf Grund der Zuordnung der Daten aus beiden Messzeitpunkten zueinander auf Abteilungsniveau aggregiert.

Messung der organisationalen Rahmenbedingungen

Wie bereits oben erläutert, mussten die Fragen in den einzelnen Substichproben miteinander verglichen werden, um eine inhaltliche Übereinstimmung der verwendeten Items zu gewährleisten. Es wurden sowohl ganze Themenbereiche als auch einzelne Fragen ausgeschlossen, die nur in wenigen Unternehmen vorhanden waren. In der finalen Stichprobe wurden schließlich acht Themenbereiche mit insgesamt 46 Fragen aufgenommen. Durch diese Vorgehensweise unterscheidet sich die Anzahl der Items in den einzelnen Unternehmen von insgesamt 21 Fragen in Unternehmen 4 bis hin zu 42 Fragen in Unternehmen 5 und 10. In Tabelle 5 sind die verwendeten Themenbereiche, die Anzahl der Items sowie der Substichproben, in denen sie vorhanden waren und die interne Konsistenz der einzelnen Skalen dargestellt. Mit den beiden Organisationsklimafacetten Information und Umgang mit Veränderungen werden strategische Module des MODIs abgebildet, die restlichen sechs zählen zu den Kernmodulen des MODI und stellen gleichzeitig klassische Facetten der Arbeitszufriedenheit dar (Bungard et al., 2010). Aus Datenschutzgründen können die einzelnen Items nicht dargestellt werden. Die Mittelwerte der internen Konsistenz der verwendeten Skalen gemessen mit Cronbachs α lässt mit Werten von $.794 \leq \alpha \leq .901$ über alle Teilstichproben hinweg auf eine hohe Reliabilität der Items schließen. Die Reliabilitäten in den einzelnen Teilstichproben sind in Anhang A dargestellt.

Tabelle 5: Verwendete Module und interne Konsistenz

<i>Themenbereiche</i>	<i>Max. Itemanzahl</i>	<i>Anzahl der Teilstichproben</i>	<i>Cronbach α</i>
<i>Tätigkeit</i>	5	12	.804
<i>Arbeitsbedingungen</i>	5	12	.794
<i>Weiterbildung</i>	6	12	.826
<i>Kollegen</i>	4	11	.826
<i>Führungskraft</i>	11	12	.910
<i>Information</i>	5	12	.803
<i>Umgang mit Veränderungen</i>	6	12	.824
<i>Geschäftsleitung</i>	4	12	.852

Wie in Abschnitt 5.2.1 bereits beschrieben, wird für den verwendeten Fragebogen eine hierarchische Faktorstruktur angenommen. Jede Facette bildet dabei einen eigenen Faktor. Die einzelnen Faktoren laden wiederum auf einem generellen Zufriedenheitsfaktor zweiter Ordnung. Um diese hypothetisch angenommene Faktorstruktur und ihre Passung in den einzelnen Teilstichproben zu prüfen, wurde auf individuellem Messniveau eine konfirmatorische Faktorenanalyse für multiple Gruppen durchgeführt (vgl. hierzu auch Abschnitt 5.3.2). Als Gruppenvariable wurde die Zuordnung zu einer Organisation verwendet. Dabei wird die Messäquivalenz des postulierten Instruments mit Hilfe immer restriktiverer Modelle getestet. Hierzu wird zuerst ein Modell mit der angenommenen Faktorstruktur definiert. Da nicht alle Items in jeder Stichprobe vorhanden waren, wurde in Anlehnung an McArdle (1994) folgende Vorgehensweise gewählt: Es wurde ein Strukturgleichungsmodell spezifiziert, das alle verwendeten Items mit den entsprechenden Faktorladungen enthielt. Zu jedem Modul existierte ein Abschlussitem, das die generelle Zufriedenheit mit diesem Themenbereich erfasst („Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit ...?“). Da dieses Item in jeder Stichprobe enthalten war, wurde die Faktorladung des Items auf dem jeweiligen Faktor auf 1 fixiert. Danach wurden die Strukturgleichungsmodelle der einzelnen Gruppen so angepasst, dass nur noch die Variablen enthalten waren, die auch tatsächlich in dieser Teilstichprobe erhoben wurden. Dieses Verfahren ermöglichte die gleichzeitige Prüfung des grundlegenden Modells in allen Teilstichproben unter Berücksichtigung der jeweils tatsächlich verwendeten Items.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung der Messäquivalenz sind in Tabelle 6 dargestellt. Es zeigt sich eine gute Passung der postulierten Modellstruktur über die einzelnen Teilstichproben hinweg mit $CFI = .930$, $IFI = .930$ und $RMSEA = .015$. Somit kann konfigurale Äquivalenz des postulierten Modells in allen Teilstichproben angenommen werden. Im nächsten Schritt wird ein restriktiveres Modell zur Überprüfung der metrischen Äquivalenz spezifiziert. Dabei überschreitet die Veränderung des CFI mit $\Delta CFI = .007$ nicht den von Cheung und Rensvold (2002) empfohlenen Grenzwert von $\Delta CFI = .01$. Es kann also von einer Äquivalenz der Ladungen der Items auf den Facetten über die Substichproben hinweg ausgegangen werden. Damit ist auch die metrische Äquivalenz bestätigt. Unter Annahme von metrischer Äquivalenz ergibt sich wiederum für dieses restriktivere Modell ein $\Delta CFI = .002$. Somit kann auch von gleichen Faktorladungen der Facetten auf dem generellen Zufriedenheitsfaktor in allen Teilstichproben ausgegangen werden.

Tabelle 6: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen der organisationalen Rahmenbedingungen

<i>Modell</i>	<i>X²</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>ΔCFI</i>	<i>IFI</i>	<i>RMSEA</i>
<i>Konfigurale Äquivalenz (gleiche Form)</i>	40585.615	5065	.000	.930		.930	.015
<i>Metrische Äquivalenz (gleiche Ladungen)</i>	44469.103	5295	.000	.923	.007	.923	.016
<i>Gleiche latente Faktorladungen</i>	45687.540	5371	.000	.921	.002	.921	.016

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für multiple Gruppen zeigen, dass das postulierte hierarchische Modell der Untersuchungsvariablen bestehend aus einzelnen Facetten, die wiederum auf einem Faktor zweiter Ordnung Organisationale Rahmenbedingungen über die einzelnen Teilstichproben hinweg generalisiert werden kann. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die angenommene Faktorstruktur in allen Teilstichproben gleich ist. Zusätzlich sind auch die Beziehungen der einzelnen Facetten zum Generalfaktor in allen Teilstichproben gleich.

Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung

Zur Messung der Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung wird auf das Konstrukt Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung zurückgegriffen. Zur Messung des Umsetzungsgrads wurden sechs Fragen verwendet, die die einzelnen Schritte des Mitarbeiterbefragungsprozesses abbilden und deren jeweilige Umsetzung erfassen sollen. Auch für diese Skala konnten nicht alle Fragen in allen Teilstichproben eingesetzt werden. Es wurde jedoch darauf geachtet, dass die Skala durch mindestens 2 der Fragen repräsentiert wurde. Die Fragen decken die Aspekte Information, Maßnahmenableitung und -umsetzung sowie die Zufriedenheit mit der Durchführung der Mitarbeiterbefragung ab und sind in Tabelle 7 aufgelistet.

Tabelle 7: Operationalisierung des wahrgenommenen Umsetzungsgrades des Mitarbeiterbefragungsprozesses

Item	Anzahl der Teilstichproben
1. Wurden Sie über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung informiert?	11
2. Hat Ihre Führungskraft mit Ihnen über die Ergebnisse, Ursachen und mögliche Verbesserungsmaßnahmen gesprochen?	4
3. Wurden Maßnahmen zur Verbesserung aus den Ergebnissen abgeleitet?	8
4. Wurden die in Ihrem Arbeitsbereich entwickelten Maßnahmen umgesetzt?	4
5. Haben die Maßnahmen zu spürbaren Verbesserungen geführt?	6
6. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Durchführung der Mitarbeiterbefragung?	5

Als Maß für die interne Konsistenz wurde für jede Teilstichprobe Cronbach α berechnet. Die interne Konsistenz kann mit einem Mittelwert von $\alpha = .78$ über alle Teilstichproben als zufriedenstellend bezeichnet werden. Eine explorative Faktoranalyse bestätigt die Ladung aller 6 Items auf einem Faktor, der 67% der Gesamtvarianz aufklärt.

6.3.4 Prüfung der Zulässigkeit der Aggregation auf Abteilungsebene

Um die Zulässigkeit der Aggregation der Individualdaten auf Abteilungsniveau zu prüfen, wurden die Kennwerte ICC(1), ICC(2) und $r_{wg(J)}$ berechnet. Um jedoch die ICC(1) und ICC(2) Werte berechnen zu können, wurden zuerst mehrere univariate Varianzanalysen mit der Abteilungszugehörigkeit als Gruppenvariable und den in den weiteren Analysen verwendeten Variablen berechnet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 8 dargestellt. Alle untersuchten Effekte sind hochsignifikant ($p < .01$). Daher wurden zur Einordnung der Effekte zusätzlich die Effektstärkemaße η^2 und Cohens f angegeben. Das Effektstärkemaß η^2 entspricht dabei dem aufgeklärten Varianzanteil.

Um die Größe des Effektes zu beurteilen, wurden η^2 in Cohens f Werte anhand der folgenden Formel konvertiert (Cohen, 1988):

$$\text{Cohens } f = \sqrt{\frac{\eta^2}{1 - \eta^2}}$$

Bei Effekten mit $f = .10$ handelt es sich um kleine Effekte, bei $f = .25$ um mittlere und bei $f = .40$ um große Effekte. In der vorliegenden Studie hat die Abteilungszugehörigkeit durchgehend einen großen Effekt auf die untersuchten Variablen.

Tabelle 8: Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen für den Effekt der Gruppenvariable Abteilungszugehörigkeit auf die verwendeten Variablen

<i>Variable</i>	<i>MS_A</i>	<i>df_E</i>	<i>F</i>	<i>η²</i>	<i>Cohens f</i>
<i>Tätigkeit</i>	2.333	1832	3.969	.209	.514
<i>Arbeitsbedingungen</i>	2.849	1832	6.174	.293	.644
<i>Weiterbildung</i>	4.820	1832	5.995	.286	.633
<i>Kollegen</i>	2.372	1592	3.691	.186	.478
<i>Führungskraft</i>	4.159	1832	4.906	.248	.574
<i>Information</i>	3.098	1832	4.625	.237	.557
<i>Umgang mit Veränderungen</i>	3.119	1832	4.777	.242	.565
<i>Geschäftsleitung</i>	4.159	1802	5.868	.283	.628
<i>Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung</i>	7.518	1832	8.060	.363	.755

Alle Effekte sind hochsignifikant ($p < .01$), Effektstärkemaße: η^2 und Cohens f

Bei den hochsignifikanten Effekten der Abteilungszugehörigkeit handelt es sich durchgehend auch um große Effekte. Somit liegen tatsächlich substantielle Unterschiede in der Beurteilung der einzelnen Facetten im Vergleich verschiedener Abteilungen vor. Dies ist bereits ein starkes Indiz dafür, dass die Aggregation der Individualdaten auf Ebene der Abteilung zulässig ist. Die Kennwerte zur Beurteilung der Zulässigkeit der Aggregation sind in Tabelle 9 dargestellt. Beide Kennwerte für die Reliabilität der Gruppenmittelwerte (ICC(1) und ICC(2)) fallen für alle verwendeten Skalen zufriedenstellend aus. Für die Beurteilerübereinstimmung (r_{wg}) im Sinne der absoluten Übereinstimmung der Gruppenantworten ergeben sich für alle Skalen moderate Werte.

Tabelle 9: Kennwerte der Beurteilerübereinstimmung der verwendeten Skalen gemittelt über alle Abteilungen

<i>Skala</i>	<i>ICC(1)</i>	<i>ICC(2)</i>	<i>r_{wg}</i>
<i>Tätigkeit</i>	.15	.75	.67
<i>Arbeitsbedingungen</i>	.24	.84	.69
<i>Weiterbildung</i>	.23	.83	.59
<i>Kollegen</i>	.13	.73	.66
<i>Führungskraft</i>	.19	.80	.60
<i>Information</i>	.18	.78	.63
<i>Umgang mit Veränderungen</i>	.19	.79	.65
<i>Geschäftsleitung</i>	.14	.70	.62
<i>Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung</i>	.31	.88	.61

Zusammenfassend zeigen sowohl die Ergebnisse der Varianzanalysen als auch alle Kennwerte für die Beurteilerübereinstimmung an, dass die Aggregation der Individualwerte auf Ebene der Abteilung zulässig ist.

6.4 Deskriptive Ergebnisse

Im Folgenden werden die deskriptiven Ergebnisse der untersuchten Variablen in dieser Studie dargestellt. Da die zu Grunde liegende Stichprobe aus 12 Teilstichproben verschiedener Organisationen besteht, werden zuerst die Mittelwerte und Standardabweichungen getrennt nach Teilstichprobe in Tabelle 10 dargestellt. Es ist auffällig, dass über die einzelnen Teilstichproben hinweg die Abteilungsgröße mit Werten von $M = 9.88$ in Unternehmen 10 und $M = 217.47$ in Unternehmen 7 relativ stark variiert. Somit liegen sehr unterschiedliche Abteilungsgrößen in den einzelnen Teilstichproben vor. Auch die Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung weist mit Werten von $M = 1.75$ und $M = 3.72$ eine große Spannweite auf. Diese beiden Werte stellen auch den besten und schlechtesten Wert aller Skalen dar, die mit einer fünfstufigen Likertskala erfasst wurden. Für alle anderen verwendeten Skalen zeigt sich ein homogenes Bild ohne deutliche Schwankungen zwischen den Teilstichproben.

Tabelle 10: Mittelwerte und Standardabweichungen der verwendeten Skalen in Studie 1 getrennt nach Teilstichproben

Teil- stich- probe	N	Abteilungsgröße		Akzeptanz der Befragung		Tätigkeit		Arbeitsbedingun- gen		Weiterbildung		Kollegen	
		MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
1	134	37.45	29.68	0.67	0.18	2.12	0.30	2.82	0.37	2.98	0.39	2.40	0.31
2	79	47.24	43.40	0.82	0.17	2.02	0.28	2.43	0.39	2.64	0.49	2.29	0.36
3	183	37.17	46.93	0.84	0.14	2.12	0.31	2.20	0.35	2.49	0.38	2.09	0.40
4	99	24.22	41.46	0.77	0.22	2.09	0.43	2.40	0.48	2.70	0.52	1.83	0.33
5	32	25.56	9.34	0.82	0.14	1.85	0.25	2.14	0.27	2.42	0.33	2.01	0.32
6	41	10.41	5.77	0.80	0.18	1.79	0.35	2.25	0.29	2.20	0.48	1.85	0.33
7	43	217.47	135.47	0.59	0.20	2.38	0.32	2.73	0.26	3.22	0.39	2.22	0.22
8	38	30.47	24.37	0.57	0.20	2.01	0.28	2.41	0.43	2.59	0.50	-	-
9	25	121.84	126.41	0.67	0.23	1.93	0.21	2.60	0.25	3.32	0.30	2.09	0.28
10	66	9.88	6.63	0.83	0.18	1.87	0.33	2.19	0.36	2.28	0.39	1.93	0.47
11	340	12.08	7.17	0.75	0.21	1.82	0.36	2.31	0.40	2.41	0.58	1.97	0.49
12	753	10.81	5.39	0.71	0.20	1.90	0.43	2.30	0.43	2.55	0.57	1.96	0.46

Teil- stich- probe	N	Führungskraft		Information		Umgang mit Ver- änderungen		Geschäftsleitung		Wahrgenommene Um- setzungsgrad der Mitar- beiterbefragung	
		MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
1	134	2.56	0.47	2.91	0.32	2.66	0.38	3.40	0.36	2.71	0.46
2	79	2.41	0.43	2.62	0.40	2.48	0.39	2.76	0.50	2.60	0.49
3	183	2.14	0.44	2.36	0.40	2.50	0.44	2.62	0.41	1.75	0.47
4	99	2.32	0.60	2.34	0.45	2.66	0.42	2.78	0.69	2.47	0.74
5	32	2.03	0.38	2.44	0.29	2.40	0.34	2.43	0.26	2.03	0.31
6	41	1.82	0.34	2.46	0.32	2.12	0.35	2.42	0.44	1.93	0.79
7	43	2.61	0.25	3.07	0.26	2.63	0.28	2.64	0.31	2.62	0.49
8	38	2.29	0.47	2.75	0.38	2.47	0.48	2.53	0.40	2.05	0.65
9	25	2.55	0.36	2.83	0.26	2.78	0.37	3.34	0.44	3.72	0.32
10	66	1.99	0.51	2.26	0.35	2.09	0.45	2.20	0.34	2.17	0.56
11	340	1.99	0.56	2.54	0.54	2.39	0.55	2.47	0.55	2.76	0.61
12	753	2.18	0.60	2.51	0.46	2.24	0.47	2.63	0.42	2.07	0.77

(Fortsetzung)

Die Mittelwerte der verwendeten Skalen in der Gesamtstichprobe, die interne Konsistenz (Cronbachs α) sowie die Interkorrelationen der Variablen sind in Tabelle 11 dargestellt. Die internen Konsistenzen sind in der Diagonale abzulesen, darunter finden sich jeweils die Korrelationen. Da es sich bei der Abteilungsgröße und der Akzeptanz der Befragung um objektiv ermittelte Werte handelt, die nicht aus mehreren Einzelitems gebildet wurden, kann für diese beiden Variablen keine interne Konsistenz berechnet werden. Die Werte für die interne Konsistenz können mit Cronbachs $\alpha = .782$ bis $\alpha = .910$ als gut bis sehr gut bewertet werden (George & Mallery, 2006; Spector, 1992).

Alle Korrelationen sind mit $p \leq .01$ hochsignifikant. Aus diesem Grund sollten die Korrelationen anhand der Effektgröße nach Cohen (1992) mit $r = .10$ für einen kleinen, $r = .30$ für einen mittleren und $r = .50$ für einen großen Effekt eingeordnet werden. Bei den Korrelationen der Abteilungsgröße und der Akzeptanz der Befragung mit allen anderen Variablen handelt es sich durchgehend mit $r \leq .30$ um kleine bis mittlere Effekte.

Die Interkorrelationen der Skalen 3 bis 10, die alle in der Mitarbeiterbefragung in t1 erhoben wurden, können durchweg als mittel bzw. groß eingestuft werden. Die Korrelationen bewegen sich zwischen $r = .343$ für die Facetten Kollegen und Geschäftsleitung und $r = .706$ für die Facetten Weiterbildung und Führungskraft, wobei die es sich bei der Hälfte der Korrelationen mit $r \geq .50$ nach Cohen (1988) um einen großen Zusammenhang handelt. Die Korrelationen der einzelnen Einflussvariablen mit der im zweiten Messzeitpunkt erhobenen Skala Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung sind eher als moderat einzustufen mit den größten Zusammenhängen mit den Facetten Umgang mit Veränderungen ($r = .326$), Information ($r = .311$), Weiterbildung ($r = .288$) und der Variable Akzeptanz der Befragung ($r = -.288$). Mit der Variable Akzeptanz der Befragung korrelieren alle anderen Variablen negativ. Dies entspricht inhaltlich auch der Skalierung der verwendeten Variablen. Die Skalen 3 bis 11 in Tabelle 11 basieren alle auf einer fünfstufigen Likertskala, bei der 1 einem positiven und 5 einem negativen Wert entspricht. Somit gehen hohe Akzeptanzwerte (hohe Teilnahmequote) mit einer positiven Ausprägung (niedrige Werte auf den anderen Skalen) einher.

Tabelle 11: Mittelwerte, Reliabilitäten und Korrelationen innerhalb der Gesamtstichprobe der in Studie 1 verwendeten Variablen

	Mittelwert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
[1] Abteilungsgröße	16.62	-										
[2] Akzeptanz der Befragung	0.74	-.191	-									
[3] Tätigkeit	1.95	.256	-.070	.804								
[4] Arbeitsbedingungen	2.35	.248	-.124	.468	.794							
[5] Weiterbildung	2.57	.305	-.230	.626	.511	.826						
[6] Kollegen	2.03	.180	-.179	.444	.376	.505	.826					
[7] Führungskraft	2.19	.218	-.145	.474	.384	.706	.603	.910				
[8] Information	2.54	.227	-.199	.457	.543	.651	.452	.542	.803			
[9] Umgang mit Veränderungen	2.37	.251	-.201	.561	.472	.683	.590	.657	.631	.824		
[10] Geschäftsleitung	2.66	.175	-.171	.370	.481	.468	.343	.352	.560	.463	.852	
[11] Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung	2.29	.127	-.288	.088	.210	.288	.244	.264	.311	.326	.231	.782

Anmerkung: Reliabilitäten (Cronbachs α) in der Diagonalen, alle Korrelationen mit $p \leq .01$ hochsignifikant

6.5 Analyseverfahren

Ziel dieser Studie ist es, den Einfluss verschiedener organisationaler Inhalts- und Kontextfaktoren auf den Umsetzungsgrad des Folgeprozesses zu untersuchen. Für die in dieser Studie verwendeten Einflussvariablen lassen sich anhand der empirischen Forschungslage keine kausalen Hypothesen ableiten. In Abschnitt 4.1 wurde die Forschungsfrage formuliert, welche Einflussfaktoren den stärksten Einfluss auf den Umsetzungsgrad haben. Im Folgenden wird diese Frage mit explorativen Methoden untersucht.

Um zu untersuchen, ob der *Umsetzungsgrad der MAB* überhaupt zwischen den verschiedenen Organisationen variiert, wird eine Varianzanalyse mit dem Faktor *Organisationszugehörigkeit* und der abhängigen Variable *Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung* durchgeführt. Zusätzlich wurde eine weitere Varianzanalyse mit dem Faktor *Befragungsart in t₂* auf die abhängige Variable *Wahrgenommener Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung* gerechnet. Dabei bedingt die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen die Ausprägung auf der Variablen *Befragungsart*.

Im Anschluss daran wird der Einfluss der Variablen auf Abteilungs- und Individualniveau auf den Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung untersucht. Diese Variablen liegen in unterschiedlichen Ausprägungen für jede Untersuchungseinheit im Datensatz vor. Daher kann eine integrierte Betrachtung des Einflusses dieser Variablen vorgenommen werden. Der Einfluss der Variablen wird mit Hilfe einer linearen Regression untersucht, in der alle Einflussfaktoren als Prädiktoren zur Vorhersage der abhängigen Variablen *Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung* untersucht werden. Ein Problem der linearen Regression stellen Prädiktoren dar, die miteinander hoch korrelieren. Die lineare Regression prüft jedoch nur den alleinigen Effekt jedes Prädiktors auf das Kriterium, gemeinsame Anteile von zwei oder mehr Prädiktoren werden jedoch nicht betrachtet (Darlington, 1968). Werden korrelierte Prädiktoren in einer Regression verwendet, besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass der Prädiktor mit der höchsten Korrelation mit dem Kriterium auch den größten Anteil daran aufklärt oder dass trotz einer positiven Korrelation eines Prädiktors mit dem Kriterium das Regressionsgewicht negativ ausfällt (Johnson, 2000). Im letzteren Fall würde der Eindruck eines negativen Zusammenhangs entstehen, obwohl

der wahre Zusammenhang beider Variablen positiv ausfällt (Johnson, 2000; Johnson & LeBreton, 2004).

Die in dieser Studie verwendeten Prädiktoren stellen hauptsächlich Facetten des Organisationsklimas sowie der Arbeitszufriedenheit dar. Die Einflussfaktoren wurden alle mit Hilfe eines Fragebogens erhoben und die gemessenen Konstrukte weisen inhaltlich große Bezüge zueinander auf. Die dargestellten Probleme der linearen Regression gelten somit auch für diese Studie. In den vergangenen Jahren wurden jedoch einige Verfahren entwickelt, mit deren Hilfe der relative Anteil eines Prädiktors unter Anwesenheit von anderen Prädiktoren ermittelt werden kann. Diese Verfahren betrachten die relative Wichtigkeit eines Prädiktors. Die relative Wichtigkeit oder Importance stellt den Anteil eines Prädiktors an der aufgeklärten Varianz (R^2) eines Kriteriums unter gleichzeitiger Berücksichtigung des direkten (alleinigen) sowie des mit allen anderen Prädiktoren gemeinsamen Effekts in einer Regressionsgleichung dar. Johnson und LeBreton (2004) sowie Tonidandel und LeBreton (2011) geben einen Überblick über die gängigen Verfahren zur Berechnung der relativen Wichtigkeit. In einer Monte Carlo Studie zeigten sich von den verfügbaren Verfahren sowohl die Dominance Analyse (Budescu, 1993) als auch die Berechnung von Relative Weights (Johnson, 2000) am wenigsten anfällig für methodische Verzerrungen und lieferten weitestgehend gleichwertige Ergebnisse (LeBreton, Ployhart & Ladd, 2004). Der Vorteil der Verwendung von Relative Weights liegt in der einfacheren Berechnung im Vergleich zur Dominance Analyse, für die mit steigender Anzahl an Prädiktoren eine sehr große Anzahl an Parametern berechnet werden muss (Tonidandel & LeBreton, 2011).

Das Verfahren zur Berechnung von Relative Weights wurde von Johnson (2000) entwickelt, der in seinem Artikel auch die mathematischen Grundlagen ausführlich darstellt. In einem ersten Schritt wird mit Hilfe einer Transformation der bestehenden Prädiktoren X ein neues Set an Prädiktoren Z ermittelt, die orthogonal zueinander sind, aber einen maximalen Zusammenhang zu den ursprünglichen Prädiktoren X aufweisen. Danach wird das Kriterium Y mit den neuen Prädiktoren Z vorhergesagt. Zusätzlich werden die ursprünglichen Prädiktoren X mit den transformierten Prädiktoren Z in einer weiteren Regression vorhergesagt. Die Gewichte aus beiden Regressionen werden schließlich verwendet, um die Relative Weights zu berechnen. Die zweite Regression ist notwendig, um

die Relative Weights in der Metrik der ursprünglichen Prädiktoren darstellen zu können. Der Vorteil des Verfahrens liegt darin, dass das Gewicht jedes Prädiktors mit Hilfe von unkorrelierten Prädiktoren bestimmt wird und somit die methodischen Beschränkungen der Regression ausgeschlossen werden (Johnson, 2000).

Relative Weights werden in Prozentwerten angegeben und stellen den Varianzanteil dar, den ein Prädiktor unter Anwesenheit aller anderen Prädiktoren zum aufgeklärten Varianzanteil des Kriteriums beiträgt. Somit können die Gewichte der Prädiktoren in eine Rangreihe entsprechend ihrer Wichtigkeit für die Vorhersage des Kriteriums gebracht werden. Dies ist vor allem dann von Vorteil, wenn eine größere Anzahl an potentiellen Prädiktoren zur Verfügung steht, aus denen die wichtigsten ermittelt werden sollen (Johnson, 2000; Johnson & LeBreton, 2004; Lorenzo-Seva & Ferrando, 2011). Es existiert aktuell noch kein direktes Verfahren, um Relative Weights auf Signifikanz zu testen. Johnson (2004) schlägt jedoch vor, mit Hilfe von Bootstrapping in einer großen Anzahl von Teilstichproben die jeweiligen relativen Gewichte zu bestimmen. Für diese verschiedenen Schätzungen wird schließlich ein Konfidenzintervall über alle Bootstrapping Stichproben berechnet. Das relative Gewicht ist dann signifikant von null verschieden, wenn das Konfidenzintervall nicht den Wert Null beinhaltet.

In der vorliegenden Studie wurden die Relative Weights mit Hilfe des SPSS Programms FIRE von Lorenzo-Seva und Ferrando (2011) berechnet. Dieses Programm ermöglicht es, sowohl die Ergebnisse für den Vergleich mit einer Zufallsvariablen nach (Tonidandel, LeBreton & Johnson, 2009) als auch für den Vergleich der relativen Gewichte untereinander nach Johnson (2004) direkt zu berechnen. Das Programm ermöglicht auch, die Reliabilitäten der Prädiktoren in die Berechnung der Regressionsgewichte und der Relative Weights mit einzubeziehen. Dies führt zu einer besseren Schätzung der relevanten Statistiken, da die Korrelationen, die die Grundlage für die einzelnen Berechnungen darstellen, durch vorliegende Messfehler meist unterschätzt werden (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2011). Zur Korrektur der berechneten Werte werden die in Tabelle 5 dargestellten Reliabilitäten verwendet. Zusätzlich zu FIRE wurde für einzelne Analysen auch das webbasierte Programm RWA Web (Tonidandel & LeBreton, 2015) verwendet.

6.6 Empirische Ergebnisse

Die Ergebnisse der Varianzanalyse zur Überprüfung des Einflusses der Faktoren Unternehmenszugehörigkeit und Befragungsart sind in Tabelle 12 dargestellt. Für die *Organisationszugehörigkeit* zeigt sich ein großer Effekt auf den wahrgenommenen Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung. Der Faktor klärt alleine 25,4% der Varianz der abhängigen Variable auf. Es liegen somit substantielle Unterschiede im Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung zwischen den einzelnen Unternehmen vor, was eine Grundvoraussetzung für die weiteren Analysen darstellt.

Tabelle 12: Ergebnisse der Varianzanalysen zum Einfluss der Variablen auf der Ebene der Organisation auf den Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung

<i>Varianzquelle</i>	<i>MS_A</i>	<i>df_E</i>	<i>F</i>	<i>η²</i>	<i>Cohens f</i>
Organisationszugehörigkeit	24.297	1821	56.331	.254	.584
Befragungsart in t ₂	94.183	1831	179.913	.089	.313

Alle Effekte sind signifikant ($p < .01$), η^2 entspricht der Effektstärke

Die Mittelwerte der abhängigen Variablen Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung getrennt nach Organisationszugehörigkeit sowie die Ergebnisse der post-hoc Vergleiche nach Bonferroni sind in Tabelle 13 dargestellt. Es ergibt sich eine recht große Spannweite der Beurteilung der Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung mit dem besten Wert von $M = 1.75$ in Unternehmen 3 bis zu $M = 3.72$ in Unternehmen 9.

Betrachtet man das Muster der signifikanten Unterschiede, ergeben sich mehrere Cluster an Teilstichproben. Eher positiv fallen die Mittelwerte der Teilstichproben 3, 5, 6, 8, 10 und 12 mit Mittelwerten zwischen $M = 1.75$ und $M = 2.07$ aus. Die Mittelwerte für die Teilstichproben 1, 2, 7 und 11 mit Werten zwischen $M = 2.62$ und $M = 2.76$ fallen durchgehend signifikant schlechter im Vergleich zu den vorgenannten Teilstichproben. Mit einem Mittelwert von $M = 3.72$ ist die Bewertung der Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung in Teilstichprobe 9 signifikant schlechter als in allen anderen Teilstichproben.

Tabelle 13: Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung getrennt nach Unternehmen

<i>Unternehmen</i>	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2.71											
2	2,60	n.s.										
3	1.75	**	**									
4	2.47	n.s.	n.s.	**								
5	2.03	**	**	n.s.	n.s.							
6	1.93	**	**	n.s.	**	n.s.						
7	2.62	n.s.	n.s.	**	n.s.	*	**					
8	2.05	**	**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	**				
9	3.72	**	**	**	**	**	**	**	**			
10	2.17	**	**	**	n.s.	n.s.	n.s.	*	n.s.	**		
11	2.76	n.s.	n.s.	**	**	**	**	n.s.	**	**	**	
12	2.07	**	**	**	**	n.s.	n.s.	**	n.s.	**	n.s.	**

Anmerkung: n.s = nicht signifikant; *p < .05 ** p < .01

Der Faktor *Art der Befragung* in t_2 klärt 8,9% an der abhängigen Variablen Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung auf. Hierbei handelt es sich um einen mittleren Effekt, es liegen substantielle Unterschiede zwischen den beiden Stufen dieses Faktors in der Beurteilung des Umsetzungsgrades der Mitarbeiterbefragung vor. In Unternehmen, bei denen die abhängige Variable im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung gemessen wurde, wird der Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung mit $M = 2.52$ ($SD = .71$) signifikant schlechter bewertet als in Unternehmen, in denen der Umsetzungsgrad im Rahmen einer Checkbefragung erhoben wurde ($M = 2.07$, $SD = .76$).

Es besteht die Möglichkeit, dass bereits die Wahl der Befragungsart ein Ausdruck für unterschiedlich ausgeprägte organisationale Rahmenbedingungen ist. Um diese Vermutung näher zu untersuchen, wurden mehrere T-Test für unabhängige Stichproben mit dem Faktor Befragungsart (Check-Befragung vs. Folge-MAB) und den weiteren Einflussvariablen dieser Studie als abhängige Variablen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 14 dargestellt. Es zeigen sich durchgehend hochsignifikante Mittelwertunterschiede der Einflussvariablen getrennt nach Befragungsart. Dabei handelt es sich nach Cohen (1992) um kleine bis mittlere Effekte. Somit lagen bereits im ersten Messzeitpunkt Unterschiede

auf den Untersuchungsvariablen zwischen den Unternehmen vor. Diejenigen Unternehmen, die im zweiten Messzeitpunkt eine Checkbefragung durchführten, wiesen bereits im ersten Messzeitpunkt positivere Werte auf den Klimavariablen auf.

Tabelle 14: Mittelwertunterschiede der Einflussvariablen von Studie 1 getrennt nach dem Faktor Befragungsart

<i>Einflussvariable</i>	<i>M_{MAB}</i>	<i>M_{Check}</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>Cohens d</i>
Abteilungsgröße	38.16	12.03	11.958	.000	.567
Akzeptanz der Befragung	0.75	0.72	3.108	.002	.145
Tätigkeit	2.00	1.89	5.949	.000	.277
Arbeitsbedingungen	2.41	2.29	6.009	.000	.281
Weiterbildung	2.63	2.51	4.521	.000	.211
Kollegen	2.08	1.95	5.896	.000	.298
Führungskraft	2.22	2.15	2.679	.007	.125
Information	2.58	2.50	3.685	.000	.172
Umgang mit Veränderungen	2.51	2.24	1.357	.000	.577
Geschäftsleitung	2.73	2.58	6.089	.000	.287

Die Vorgehensweise zur Prüfung des Einflusses der Klimavariablen auf den wahrgenommenen Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung wurde bereits in Abschnitt 6.5 dargestellt. Zuerst wurde eine Regression mit den 10 Prädiktoren und dem Kriterium Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung berechnet. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sowie die korrespondierenden Relative Weights sind in Tabelle 15 dargestellt. Insgesamt werden durch die verwendeten Prädiktoren 24% der Varianz des Kriteriums aufgeklärt ($F_{(10, 1823)} = 29.73$, $p < .01$; $R^2 = .24$).

Tabelle 15: Beta-Gewichte und Relative Weights der Vorhersage des Umsetzungsgrades der Mitarbeiterbefragung

<i>Prädiktor*</i>	β	Konfidenz-inter- vall (95%)		<i>RW</i> (%)	Konfidenz-inter- vall (99%)	
		Untere Grenze	Obere Grenze		Untere Grenze	Obere Grenze
Abteilungsgröße	.064	.030	.098	4.6	2.5	7.2
Akzeptanz der Befragung	-.141	-.197	-.081	17.3	10.6	24.6
Tätigkeit	-.375	-.529	-.250	8.9	5.6	13.2
Arbeitsbedingungen	.080	-.009	.171	7.7	4.8	11.6
Weiterbildung	.217	-.043	.493	12.0	8.5	16.5
Kollegen	.047	-.020	.112	4.2	1.2	9.2
Führungskraft	-.073	-.221	.063	8.3	6.0	11.5
Information	.063	-.096	.211	14.8	10.0	20.4
Umgang mit Veränderungen	.348	.205	.511	20.4	14.8	25.7
Geschäftsleitung	-.064	-.118	-.010	1.8	0.2	4.8

β = standardisierte Regressionsgewichte, RW = Relative Weights

Betrachtet man nur die Ergebnisse der Regression, so wird der Effekt von fünf der zehn verwendeten Prädiktoren signifikant (der Wert Null liegt nicht im jeweiligen Konfidenzintervall). Drei der signifikanten Beta-Gewichte haben hierbei ein negatives Vorzeichen. Für die Variable *Akzeptanz der Befragung* entspricht dies auch der Richtung der Korrelation. Hohe Werte auf dieser Variablen entsprechen einer hohen Akzeptanz. Auf dem Kriterium Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung entsprechen wiederum niedrige Werte einem hohen Umsetzungsgrad. Für drei Facetten zeigt sich in der Regression jedoch ein gegenläufiger Zusammenhang. Die Korrelation des Kriteriums mit den Prädiktoren *Tätigkeit* ($r = .088$), *Führungskraft* ($r = .264$) und *Geschäftsleitung* ($r = .231$) sind positiv, die Regressionsgewichte fallen jedoch negativ aus. Dieser Unterschied in Korrelation und Beta-Gewicht entspricht den Ausführungen in Abschnitt 6.5 zu den methodischen Problemen der linearen Regression bei stark interkorrelierten Daten. Im vorliegenden Fall ist es schwierig, die Ergebnisse der Regression zu interpretieren, da Korrelation und Regression widersprüchliche Zusammenhänge zeigen.

Aus diesem Grund werden die relativen Gewichte der Prädiktoren, also der Anteil, den ein Prädiktor alleine sowie zusammen mit allen anderen Prädiktoren am Kriterium aufklärt, betrachtet. Keines der Konfidenzintervalle der relativen Gewichte beinhaltet den Wert Null. Somit sind nach Tonidandel et al. (2009) alle relativen Gewichte signifikant von 0 verschieden.

Wie bereits beschrieben wurden auch die Konfidenzintervalle für die Abweichung der relativen Gewichte untereinander berechnet. Um die Ergebnisdarstellung übersichtlich zu halten, werden in Tabelle 16 nur die Information aufgeführt, ob der Unterschied zwischen den jeweiligen relativen Gewichten der Prädiktoren signifikant ist.

Tabelle 16: Paarweiser Vergleich des relativen Gewichts der untersuchten Prädiktoren

Prädiktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9
[1] <i>Umgang mit Veränderungen</i>									
[2] <i>Akzeptanz der Befragung</i>	n.s.								
[3] <i>Information</i>	n.s.	n.s.							
[4] <i>Weiterbildung</i>	s.	n.s.	n.s.						
[5] <i>Tätigkeit</i>	s.	n.s.	n.s.	n.s.					
[6] <i>Führungskraft</i>	s.	s.	s.	n.s.	n.s.				
[7] <i>Arbeitsbedingungen</i>	s.	s.	s.	n.s.	n.s.	n.s.			
[8] <i>Abteilungsgröße</i>	s.	s.	s.	s.	n.s.	s.	n.s.		
[9] <i>Kollegen</i>	s.	s.	s.	s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	
[10] <i>Geschäftsleitung</i>	s.	s.	s.	s.	s.	s.	s.	n.s.	n.s.

Anmerkung: n.s. = nicht signifikant, s. = signifikant

Es zeigt sich kein eindeutiges Muster, nach dem ein anderer Cut-Off Wert für die Bestimmung der wichtigsten Einflussfaktoren festgelegt werden könnte. Daher sollte man zur die absolute Höhe der relativen Gewichte betrachten. Vier der neun signifikanten relativen Gewichte weisen einen Wert größer als 10% auf. Dies würde sich als Cut-Off-Kriterium eignen. Nach dieser Regel wäre der wichtigste Prädiktor für den *Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung* die Facette *Umgang mit Veränderungen* mit $RW = 20.4\%$. Danach folgt die *Akzeptanz der Befragung* mit $RW = 17.3\%$ und die Facetten *Information* ($RW = 14.8\%$) sowie *Weiterbildung* ($RW = 12\%$). Über alle Organisationen hinweg wird

durch diese Einflussfaktoren mit 65% ein bedeutender Anteil der Varianz des Umsetzungsgrads der Mitarbeiterbefragung aufgeklärt.

In dieser explorativen Untersuchung der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad von Mitarbeiterbefragungen konnten differenzierte Effekte nachgewiesen werden. Generell zeigten sich hochsignifikante Unterschiede im *wahrgenommenen Umsetzungsgrad der MAB* der zwölf verschiedenen Organisationen in der Untersuchungsstichprobe. Die explorative Untersuchung zum Einfluss verschiedener Kontext- und Inhaltsfaktoren auf den Umsetzungsgrad zeigte, dass der Umsetzungsgrad einer Mitarbeiterbefragung maßgeblich durch das *Veränderungs- und Informationsklima*, die *Akzeptanz der Befragung* sowie der *Zufriedenheit mit der Weiterbildung* beeinflusst wird. In Organisationen, die positiv mit Neuerungen und Innovation umgehen, eine offene Informationspolitik pflegen sowie den Mitarbeitern ausreichend Möglichkeit zu Weiterbildung einräumen wird auch die Mitarbeiterbefragung im Sinne eines Innovationsinstruments eingesetzt, um Veränderungspotentiale zu identifizieren und die Arbeitssituation und die Organisation der Mitarbeiter zu verbessern. Dies zeigt sich auch in einer hohen *Akzeptanz der Befragung*, die sich durch hohe Beteiligungsquoten an der Mitarbeiterbefragung ausdrückt.

7 Die Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen im Rahmen eines Survey-Feedback-Prozesses

Nach der explorativen Untersuchung der Einflussfaktoren auf den wahrgenommen Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung im vorangegangenen Kapitel wird in dieser Studie der Einfluss von Maßnahmen auf die *Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung* untersucht. Im Gegensatz zur ersten Studie, die als Datenbasis ausschließlich subjektive Fragebogendaten verwendete, werden in dieser Untersuchung sowohl subjektive Daten aus zwei Mitarbeiterbefragungen als auch objektive Daten zu den Maßnahmenaktivitäten im Folgeprozess der Befragung verwendet. Zielsetzung dieser Studie ist es, den Einfluss verschiedener Aspekte der Maßnahmen auf die Veränderung von Mitarbeiterbefragungsergebnissen im Zeitverlauf zu analysieren.

7.1 Gestaltung des Mitarbeiterbefragungsprozesses

In Kooperation mit einem externen Beratungsinstitut wurde eine konzernweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt (Messzeitpunkt t_1). Zielsetzung dieser Vollbefragung war die Verbesserung der Unternehmenskultur sowie der Zusammenarbeit. Im Sinne der Unternehmensleitsätze wurde die Mitarbeiterbefragung auch als Instrument der lernenden Organisation angesehen. In dem Unternehmen wurde bereits zuvor eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Allerdings war diese Befragung nicht als organisationsweiter Veränderungsprozess angelegt. Die einzelnen Divisionen und Bereiche erhielten keine Vorgaben bezüglich der Umsetzung des Prozesses.

Die Mitarbeiterbefragung wurde sowohl im Paper-Pencil Format als auch als Onlinebefragung administriert. Für die finale Stichprobe wurden jedoch nur Mitarbeiter berücksichtigt, die an der Onlinebefragung teilnahmen. Diese konnten durch einen individuellen Code in beiden Datensätzen identifiziert werden. So konnten die Antworten aus beiden Mitarbeiterbefragungen im Längsschnitt einander zugeordnet werden.

Die Teilnehmer erhielten eine E-Mail mit dem Link zur Befragung und einem Zugangspasswort. Der Zugang mit einem Passwort wurde gewählt, um eine mehrmalige Teilnahme einzelner Mitarbeiter zu verhindern. Hierzu wurde jeder E-Mail-Adresse eines Mitarbeiters ein zufällig generiertes Passwort zugewiesen, mit dessen Hilfe der Zugang

zur Befragung ermöglicht wurde. Die Einladungsmails wurden durch das externe Beratungsinstitut verschickt. Im Fragebogen wurde auf die freiwillige und anonyme Teilnahme hingewiesen. Am Ende des Fragebogens sollten sich die Mitarbeiter selbst ihrer Abteilung zuordnen. Um die Anonymität der Mitarbeiter auch bei der späteren Ergebnisdarstellung zu gewährleisten, wurden die Mitarbeiter darauf hingewiesen, dass eine Auswertung nur dann erstellt wird, wenn mindestens fünf Mitarbeiter aus einer Abteilung den Fragebogen beantworteten.

Der Folgeprozess sah vor, dass die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung durch die Führungskraft der entsprechenden Abteilung den Mitarbeitern präsentiert werden. Im Anschluss daran sollten Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Zur Ableitung von Maßnahmen wurde keine einheitliche Vorgehensweise durch die Unternehmensleitung vorgegeben. Die einzelnen Projektverantwortlichen an den Standorten konnten gemeinsam mit dem Standortmanagement beschließen, ob Veränderungsmaßnahmen nur auf Standort-, Bereichs- (für mehrere Abteilungen geltend) oder Abteilungsebene abgeleitet werden sollten. Den Verantwortlichen für die Maßnahmenumsetzung stand eine Onlinedatenbank zur Verfügung, in der die Maßnahmen und deren Umsetzungsstand dokumentiert wurden.

Schließlich fand zwei Jahre später eine Wiederholung der Mitarbeiterbefragung statt (Messzeitpunkt t_2). Die Durchführung der Wiederholungsbefragung erfolgte analog zur Vorgehensweise bei der ersten Mitarbeiterbefragung.

7.2 Stichprobe

Für die vorliegende Studie wurden Daten zu zwei verschiedenen Messzeitpunkten erhoben. Bei beiden Mitarbeiterbefragungen handelte es sich jeweils um Vollbefragungen aller Mitarbeiter eines Unternehmens der Branche Automobilzulieferer. Im ersten Messzeitpunkt t_1 wurden 70.553 Mitarbeiter angeschrieben, wovon sich 55.963 Mitarbeiter an der Befragung beteiligten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 79%. Im Messzeitpunkt t_2 wurden 133.610 Mitarbeiter zur Teilnahme an der Befragung eingeladen, wovon 105.738 Mitarbeiter (79% Rücklauf) an der Befragung teilnahmen. Die fast doppelt so große Grundgesamtheit in t_2 ist in einer Fusion mit einem anderen Unternehmen begründet.

Da die Veränderungsmaßnahmen im Folgeprozess nur innerhalb eines Geschäftsbereiches des Unternehmens dokumentiert wurden, musste die Stichprobe deutlich bereinigt werden. Zusätzlich konnten für die Längsschnittuntersuchung nur die Antworten der Mitarbeiter der Onlinebefragung über beide Messzeitpunkte hinweg einander zugeordnet werden. Die endgültige Stichprobe umfasste nach der Bereinigung 1809 Mitarbeiter, die aus 299 unterschiedlichen Abteilungen stammten. Die endgültige Stichprobe setzte sich dabei aus 247 Produktionsmitarbeitern (14%) und 1299 Mitarbeitern (72%) aus indirekten/administrativen Bereichen zusammen, 263 Mitarbeiter (14%) übten eine Managementfunktion aus.

7.3 Verwendete Messinstrumente

Im Folgenden werden die einzelnen Messinstrumente genauer beschrieben, die die Basis der weiteren Analysen darstellen.

7.3.1 Mitarbeiterbefragung

In dieser Studie kam eine modifizierte Version des unter Abschnitt 5.2 vorgestellten Messinstruments zum Einsatz, das in beiden Befragungsjahren identisch war. Der Fragebogen umfasste die Zufriedenheitsfacetten *Führung*, *Lernen und Entwicklung*, *Zusammenarbeit mit Kollegen*, *Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen* sowie *Entlohnung*. Zusätzlich wurden die Facetten *Strategie*, *Qualität* und *Unternehmenskultur* aufgenommen. Diese Facetten bildeten Aspekte der Unternehmensleitsätze ab, die nicht durch die anderen Facetten erfasst wurden. Zum Abschluss des Fragebogens wurde auch der Umsetzungsgrad der letzten MAB beurteilt, dieses Modul bezieht sich jeweils auf den vorangegangenen Befragungsprozess. Die einzelnen Facetten bestanden aus mindestens zwei und maximal fünf Items, die als Aussagen formuliert waren. Die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen wurde auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit den Polen nein (1) und ja (5) abgegeben.

Zusätzlich wurden vier Items zur Erfassung von *Organisationalem Commitment* aufgenommen. Die Items wurden in Anlehnung an den Occupational Commitment Questionnaire (OCQ; Mowday et al., 1979) und die Skala zur Erfassung von Allen und Meyer

(1990) entwickelt. Ein Beispieltitem ist „Ich bin stolz, Mitarbeiter bei meinem Unternehmen zu sein.“.

Zur Beurteilung der Faktorstruktur des insgesamt 36 Items umfassenden Fragebogens wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse für multiple Gruppen mit den Befragungsjahren als Gruppenmerkmal durchgeführt. Dabei wurde ein hierarchisches Faktormodell mit den einzelnen Facetten als latente Faktoren erster Ordnung und einem generellen Faktor zweiter Ordnung spezifiziert. Zusätzlich wurde ein latenter Commitmentfaktor eingeführt, der mit dem anderen Faktor kovariiert. Im Vergleich zu einem Modell mit nur einem Faktor, auf dem alle Items laden, ergibt sich ein zufriedenstellender Fit für das hierarchische Modell. Die Ergebnisse sind in Tabelle 17 dargestellt. Nach Inspektion der Modifizierungsparameter, die durch das Programm AMOS 16 (Arbuckle, 2007) vorgeschlagen wurden, konnte der Fit in einem modifizierten Modell noch einmal verbessert werden. Die Modifikation bezog sich auf die zusätzliche Einführung eines Pfades vom latenten Commitmentfaktor auf die Facette Unternehmenskultur, wobei diese Skala auf beiden Faktoren lädt.

Tabelle 17: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für multiple Gruppen

Modell	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>	<i>RMSEA</i>
Generalfaktor	32641.954	868	.000	.542	.543	.104
Hierarchisches Modell	7140.136	850	.000	.909	.910	.047
Modifiziertes Hierarchisches Modell	5824.728	848	.000	.928	.928	.042

Für dieses modifizierte Modell wurde im Anschluß die Messäquivalenz zwischen beiden Messzeitpunkten untersucht. Die Ergebnisse sind in Tabelle 18 dargestellt. Über alle Restriktionen hinweg überschreitet ΔCFI nicht den empfohlenen Grenzwert von $\Delta CFI = .01$. Somit besteht Messäquivalenz des Fragebogens zu beiden Messzeitpunkten.

Tabelle 18: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen der organisationalen Rahmenbedingungen

<i>Modell</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	ΔCFI	<i>IFI</i>	<i>RMSEA</i>
<i>Konfigurale Äquivalenz (gleiche Form)</i>	5824.728	848	.000	.928		.928	.042
<i>Metrische Äquivalenz (gleiche Ladungen)</i>	5870.027	870	.000	.928	.000	.928	.041
<i>Gleiche latente Faktorladungen</i>	6075.573	909	.000	.926	.002	.926	.041

Die interne Konsistenz (Cronbach, 1951) als Maß der Reliabilität der eingesetzten Skalen fällt weitestgehend sehr zufriedenstellend aus (vgl. Tabelle 19). Für die Facette *Entlohnung* kann die Reliabilität mit $\alpha = .600$ bzw. $\alpha = .518$ jedoch als nicht zufriedenstellend angesehen werden. Da die interne Konsistenz höher ausfällt, je mehr homogene Items eine Skala umfasst, könnte die Verwendung von nur zwei Items zur Messung der Skala die Ursache für den niedrigen Wert sein. Da jedoch die hierarchische Faktorstruktur in beiden Messzeitpunkten eine zufriedenstellende Passung aufweist, wird die Skala im Folgenden weiterhin verwendet.

Tabelle 19: Interne Konsistenz der Skalen der Mitarbeiterbefragung 2006 und 2008

Skala	Interne Konsistenz Cronbach's α	
	t₁	t₂
Führung	.913	.917
Lernen und Entwicklung	.878	.870
Strategie	.870	.862
Zusammenarbeit mit Kollegen	.890	.903
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	.852	.874
Qualität	.856	.877
Entlohnung	.600	.518
Organisationales Commitment	.913	.923
Unternehmenskultur	.806	.802
Umsetzungsgrad der letzten MAB	.868	.846

7.3.2 Maßnahmendaten

Zusätzlich zu den aus Fragebogen gewonnenen Daten stand für diese Studie auch die Dokumentation der Maßnahmen zur Verfügung, die im Folgeprozess abgeleitet und umgesetzt wurden. Die einzelnen Führungskräfte wurden dazu angehalten, gemeinsam mit den Mitarbeitern Maßnahmen zu entwickeln, um basierend auf den Ergebnissen der MAB die Situation am Arbeitsplatz zu verbessern. Diese Maßnahmen wurden in einer Online-datenbank von der jeweiligen verantwortlichen Führungskraft eingetragen. Dabei mussten die Maßnahmen einem der Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung zugeordnet werden sowie der Stand der Umsetzung mit „in Planung“, „in Umsetzung“ oder „abgeschlossen“ dokumentiert werden.

Für die Umsetzung der Maßnahmen gab es keine verpflichtende Vorgabe. Jeder Standort konnte selbst entscheiden, ob Maßnahmen nur auf *Standortebene*, auf der Ebene von *übergeordneten Bereichen*, die mehrere Abteilungen umfassten oder auf der *Abteilungsebene*, also der niedrigsten Organisationseinheit, abgeleitet werden sollten. Als Richtlinie wurde die Empfehlung ausgesprochen, ca. drei Maßnahmen pro Bereich abzuleiten und umzusetzen. Der Stand der Maßnahmenaktivitäten wurde von den jeweiligen MAB Verantwortlichen regelmäßig überwacht und anhand von Statusberichten kommuniziert.

Der Stand der Maßnahmen, die in die vorliegende Studie einfließen, wurde 15 Monate nach der Verteilung der MAB Berichte erhoben. Zu diesem Zeitpunkt sollte der Umsetzungsprozess der Maßnahmen abgeschlossen sein. Aus den 1069 Organisationseinheiten des Geschäftsbereiches lagen insgesamt 2476 Maßnahmen aus 477 unterschiedlichen Abteilungen vor. Um den Effekt dieser Maßnahmen überprüfen zu können, wurden zuerst die Maßnahmen den einzelnen Abteilungen aus der gewählten Stichprobe zugeordnet. Von den 299 Organisationseinheiten in der Stichprobe lagen für 149 Abteilungen insgesamt 619 Maßnahmen vor. Für 150 Organisationseinheiten wurden keine Maßnahmen dokumentiert.

Für jede Maßnahme standen in der Datenbank Informationen bezüglich dem Umsetzungsgrad, dem Themenbereich aus der Befragung, dem die Maßnahme zugeordnet wurde, sowie der organisatorische Ebene der Maßnahme zur Verfügung. Im Folgenden werden die drei Aspekte genauer betrachtet.

Umsetzungsgrad der Maßnahmen

In der verwendeten Datenbank wurde der Umsetzungsgrad der Maßnahmen anhand der Kategorien in Planung, in Umsetzung und abgeschlossen kategorisiert. Von den ursprünglich vorhandenen Maßnahmen waren 48 (7%) in Planung, 167 (2%) in Umsetzung und 2261 (91%) bereits abgeschlossen. Bezogen auf die 619 Maßnahmen der finalen Stichprobe waren 10 (2%) Maßnahmen in Planung, 56 (9%) in Umsetzung und 553 (89%) abgeschlossen. Diese Ungleichverteilung der einzelnen Kategorien erklärt sich mit dem Zeitpunkt des Datenauszuges aus der Datenbank. Zu diesem Zeitpunkt war nach Informationen von Projektverantwortlichen der Umsetzungsprozess bereits offiziell abgeschlossen. Die verbleibenden Maßnahmen, die zum Zeitpunkt der Erhebung als nicht abgeschlossen eingestuft waren, könnten auch in der mangelnden Pflege der Datenbestände durch die jeweiligen Verantwortlichen begründet sein. Aus diesen Gründen wird der Umsetzungsgrad der Maßnahmen aus den folgenden Analysen ausgeschlossen.

Themenbereich der Maßnahme

Jede Maßnahme musste in der Datenbank inhaltlich einem der 10 Themenbereiche aus der Mitarbeiterbefragung zugeordnet werden. Die Verteilung der einzelnen Maßnahmen zu den Themenbereichen bzw. die Anzahl der davon in der Stichprobe betroffenen Mitarbeiter ist in Tabelle 20 dargestellt. Dabei ist der Themenbereich der Maßnahme dummykodiert, d.h. liegt für einen Mitarbeiter eine Maßnahme zu einem Themenbereich vor, so erhält dieser auf der entsprechenden Variable den Wert 1, wenn nicht den Wert 0.

Zusätzlich zu den einzelnen Themenbereichen der MAB bestand die Möglichkeit, die Maßnahmen auch den in der Befragung enthaltenen Modulen „Standort-“ oder „Geschäftsbereichsfragen“ zuzuordnen. Insgesamt lagen hier 50 Maßnahmen vor, die jedoch nicht in die Analysen aufgenommen werden, da diese Module sehr heterogen gestaltet waren und hauptsächlich Themen umfassten, die nur für die jeweiligen Geschäftsbereiche bzw. Standorte relevant waren.

Tabelle 20: Anzahl der Maßnahmen der einzelnen Themenbereiche und davon betroffenen Mitarbeiter

Themenbereich	Absolute Anzahl an Maßnahmen	Anzahl der betroffenen Mitarbeiter in der Stichprobe
Führung	138	235
Lernen und Entwicklung	594	933
Strategie	361	863
Zusammenarbeit mit Kollegen	116	330
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	485	938
Qualität	125	411
Entlohnung	293	768
Organisationales Commitment	33	88
Unternehmenskultur	52	166
Letzte Mitarbeiterbefragung	229	663

Organisatorische Ebene der Maßnahme

Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung erfolgte anhand einer hierarchischen Organisationsstruktur. Wie bereits beschrieben, sollten die Mitarbeiter in der Befragung angeben, welcher Abteilung sie zugehörig sind. Zusätzlich lag auch für die Maßnahmen die entsprechende Abteilungszuordnung vor. Diese Abteilungen können wiederum zu übergeordneten Bereichen, die Bereiche zu Standorten und die Standorte zu Geschäftsbereichen des Unternehmens zusammengefasst werden. Somit lag für jeden Mitarbeiter in der Stichprobe die Information vor, ob in der eigenen Abteilung Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt wurden. Da jedoch in den einzelnen Unternehmensbereichen keine Vorgabe zur Ebene der Maßnahmenableitung gemacht wurde, konnte ein Mitarbeiter evtl. nicht von Maßnahmen in der eigenen Abteilung, jedoch aber von Maßnahmen auf Bereichs- oder Standortebene betroffen gewesen sein. Daher wurde allen Mitarbeitern einer Abteilung, in der keine eigenen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt wurden, die entsprechenden Bereichs- oder Standortmaßnahme zugewiesen. Dabei war die „Nähe“ zur Abteilung entscheidend, d.h. es wurden die Maßnahmen der Bereichsebene zugewiesen, sofern vorhanden. Wenn auf Bereichsebene keine Maßnahmen vorlagen wurden die evtl. auf Standortebene vorhandenen Maßnahmen zugewiesen. Bezogen auf die 1809 Mitar-

beiter waren 961 (53%) von Maßnahmen auf Abteilungsebene, 512 (28%) von Maßnahmen auf Bereichsebene und 171 (10%) von Standortmaßnahmen betroffen. Für 151 (9%) Mitarbeiter lagen keine Maßnahmen vor. Die Kombination der Zuordnung zu den Themenbereichen sowie der organisatorischen Ebene der Maßnahmen ist in Tabelle 21 aufgelistet.

Tabelle 21: Aufteilung der Maßnahmendaten nach Themenbereich und organisatorischer Ebene

Themenbereich	Anzahl der betroffenen Mitarbeiter		
	Abteilung	Bereich	Standort
Führung	177	44	14
Lernen und Entwicklung	556	253	124
Strategie	451	312	100
Zusammenarbeit mit Kollegen	180	96	54
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	578	247	113
Qualität	274	79	58
Entlohnung	390	246	132
Organisationales Commitment	66	0	22
Unternehmenskultur	93	0	73
Umsetzungsgrad der letzten MAB	271	351	41

7.4 Analyseverfahren

Ziel dieser Studie ist es, den Einfluss von Veränderungsmaßnahmen auf die in einer MAB gemessenen Mitarbeiter Einstellungen zu untersuchen. Da bezogen auf die Veränderung der Mitarbeiter Einstellungen und entsprechender Einflussfaktoren auf diese nur eine Hypothese und mehrere explorative Fragestellungen formuliert wurden, wird ein mehrstufiges Vorgehen entsprechend der vorhanden Maßnahmendaten gewählt, um deren Effekt auf die gemessenen Mitarbeiter Einstellungen zu untersuchen. Alle im Folgenden dargestellten Analysen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS 16.0 (SPSS Inc., 2007) durchgeführt.

Wie bereits beschrieben, bilden Längsschnittdaten zu zwei Messzeitpunkten die Basis der Analysen. In einem ersten Schritt wird daher mit t-Tests für gepaarte Stichproben geprüft,

ob eine generelle Veränderung der einzelnen MAB-Module von Befragung 1 zu Befragung 2 vorliegt. Im nächsten Schritt wird untersucht, ob Maßnahmen, die zu einem bestimmten Themenbereich der MAB entwickelt und umgesetzt wurden, einen direkten Einfluss auf die Veränderung der Mittelwerte der entsprechenden Themenbereiche haben. Hierzu werden für die zehn MAB-Module Varianzanalysen mit Messwiederholung mit den jeweiligen Modulen gemessen in t_1 und t_2 als Messwiederholungsfaktor und der dummy-kodierten Variable themenbezogene Maßnahme (Maßnahme zu Modul vorhanden ja/nein) als Zwischensubjektfaktor gerechnet.

Für den Fall, dass eine signifikante Interaktion des Messwiederholungs- mit dem Maßnahmenfaktor vorliegt, können signifikante Haupteffekte nur noch schwierig interpretiert werden. Aus diesem Grund werden sogenannte Simple Main Effects berechnet. Dabei wird der Effekt der Messwiederholung getrennt in den Stufen des Maßnahmenfaktors getestet. Es wird also getrennt geprüft, ob sich die Ergebnisse eines Themenbereichs im Zeitverlauf unterschiedlich verändern, in Abhängigkeit ob Maßnahmen zu diesem Themenbereich vorlagen oder nicht. Die Signifikanztestung berücksichtigt hierbei eine Korrektur nach Bonferroni, um die Alphainflation bei multiplen Mittelwertvergleichen zu verhindern. Die Betrachtung der Simple Main Effects ersetzt dabei die Diskussion der signifikanten Haupteffekte. Um die Effekte besser veranschaulichen zu können, werden die Mittelwerte der einzelnen Untersuchungsbedingungen grafisch dargestellt. Im letzten Schritt wird entsprechend der gerade beschriebenen Vorgehensweise der Effekt der organisatorischen Ebene der Maßnahmen auf die Veränderung der Zufriedenheitswerte im Zeitverlauf untersucht.

7.5 Empirische Ergebnisse

Die Ergebnisse der t-Tests sowie die entsprechenden Mittelwerte in t_1 und t_2 sowie die zugehörigen Standardabweichung sind in Tabelle 22 dargestellt. Zusätzlich wird für signifikante Mittelwertunterschiede das Effektstärkemaß d nach Cohen (1988) berichtet.

Tabelle 22: Mittelwertunterschiede der MAB-Module in beiden Befragungsjahren

Themenbereich	t_1		t_2		df	t	d
	M	SD	M	SD			
Zusammenarbeit mit der Führungskraft	4,00	0,88	3,98	0,87	1789	-.99	
Lernen und Entwicklung	3,57	1,05	3,60	0,99	1783	1.03	
Strategie in der Abteilung	3,49	1,09	3,54	1,04	1778	2.17*	0.05
Zusammenarbeit mit Kollegen	4,08	0,76	4,08	0,76	1776	-.02	
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	3,44	0,84	3,47	0,84	1790	1.45	
Qualität	4,03	0,76	4,02	0,78	1784	-.74	
Entlohnung	3,64	0,99	3,73	0,89	1789	4.26**	0.09
Organisationales Commitment	4,01	0,93	3,94	0,94	1784	-3.85**	-0.07
Unternehmenskultur	4,05	0,69	4,06	0,68	1789	.51	
Umsetzungsgrad der letzten MAB	3,11	1,12	3,47	0,99	1767	14.02**	0.32

Anmerkung: * $p < .05$; ** $p < .001$; M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, Effektstärke d nach Cohen (1988) mit $d = (M_2 - M_1)/SD_{M1}$ (in Anlehnung an die Empfehlungen von Dunlap, Cortina, Vaslow und Burke (1996) wird anstatt der gepoolten Standardabweichung beider Messzeitpunkte die Standardabweichung in t_1 verwendet, da aufgrund der Interkorrelation der beiden Mittelwerte die Effektstärke überschätzt werden würde)

Für vier der zehn Facetten ergeben sich signifikante Veränderungen von der ersten MAB zur Folgebefragung. Die Bewertung der Facetten *Strategie* ($t_{(1778)} = 2.17$; $p < .05$; $M_1 = 3,49$ vs. $M_2 = 3,54$), *Entlohnung* ($t_{(1789)} = 4.26$; $p < .001$; $M_1 = 3,64$ vs. $M_2 = 3,73$) sowie *Umsetzungsgrad der letzten MAB* ($t_{(1767)} = 14.02$; $p < .001$; $M_1 = 3,11$ vs. $M_2 = 3,47$) fällt in t_2 signifikant positiver aus als in t_1 . Das *Organisationale Commitment* wiederum verringert sich in der Gesamtstichprobe von t_1 zu t_2 ($t_{(1784)} = -3.85$; $p < .001$; $M_1 = 4,01$ vs. $M_2 = 3,94$). In allen vier Fällen handelt es sich nach Cohen (1988) um kleine Effekte.

Betrachtet man die absoluten Mittelwertunterschiede zwischen beiden Befragungen, zeigen sich außer für den Themenbereich *Umsetzungsgrad der letzten MAB* nur marginale

Unterschiede kleiner als 0,10 Skalenpunkte. Dies spiegelt sich in den Effektstärken wieder, wonach nur für die Umsetzungsgrad der letzten MAB von einer substantiellen Veränderung zwischen beiden Messzeitpunkt ausgegangen werden kann.

Im nächsten Schritt wird Forschungsfrage 2 (vgl. Abschnitt 4.2) zum Einfluss der Maßnahmenaktivitäten auf die Veränderung der Mitarbeiterbefragungsergebnisse von Messzeitpunkt t_1 zu t_2 untersucht. Hierbei wird explorativ geprüft, ob sich die Ergebnisse der einzelnen Facetten in Abhängigkeit davon unterscheiden, ob zu dieser Facette Veränderungsmaßnahmen umgesetzt wurden oder nicht. Hierbei sind mehrere Effekte denkbar. Es ist möglich, dass sich die Gruppen „Maßnahmen vorhanden“ vs. „nicht vorhanden“ bereits in t_1 unterscheiden, nur bzw. zusätzlich ein Unterschied in t_2 besteht oder die Veränderung von Messzeitpunkt t_1 zu t_2 in Abhängigkeit der Maßnahmenaktivität unterschiedlich ausfällt. Hierzu konnten in Abschnitt 4.2 keine konkreten Hypothesen formuliert werden. Daher findet eine explorative Untersuchung aller möglichen Effekte statt. Die Ergebnisse dieser Analysen sind in Tabelle 23 dargestellt.

Für acht der zehn MAB-Module ergeben sich signifikante Effekte. Zum leichteren Verständnis werden für diese signifikanten Effekte anschließend die Mittelwerte in den einzelnen Messzeitpunkten und Maßnahmengruppen auch grafisch dargestellt.

Tabelle 23: Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung mit den MAB Modulen als Messwiederholungsfaktor und der themenbezogenen Maßnahmenaktivität als Zwischensubjektfaktor

<i>Varianzquelle</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>η^2</i>
<i>Führung</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	.03	.03	
Fehler 1	1788	1.13		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.00	.00	
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	.28	.69	
Fehler 2	1788	.40		
<i>Lernen und Entwicklung</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	44.02	29.73**	.016
Fehler 1	1782	1.48		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.49	.85	
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	8.87	15.53**	.009
Fehler 2	1782	.57		
<i>Strategie</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	64.62	40.08**	.022
Fehler 1	1777	1.61		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	2.86	4.65*	.003
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	.05	.08	
Fehler 2	1777	.62		
<i>Zusammenarbeit mit Kollegen</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	.52	.60	
Fehler 1	1775	.87		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.00	.02	
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	.01	.05	
Fehler 2	1775	.29		
<i>Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	14.47	14.02**	.008
Fehler 1	1789	1.03		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.76	1.98	
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	.31	.81	
Fehler 2	1789	.38		

Anmerkung: *p < .05; **p <= .01

(wird fortgesetzt)

Tabelle 23 (Fortsetzung)

<i>Varianzquelle</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>η^2</i>
<i>Qualität</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	69.82	76.48**	.041
Fehler 1	1783	.91		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.44	1.86	
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	.44	1.84	
Fehler 2	1783	.24		
<i>Entlohnung</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	7.04	5.23*	.003
Fehler 1	1788	1.35		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	10.94	25.66**	.014
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	12.00	28.15**	.016
Fehler 2	1788	.43		
<i>Organisationales Commitment</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	4.09	2.79	
Fehler 1	1783	1.47		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.01	.03	
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	1.18	4.16*	.002
Fehler 2	1783	.28		
<i>Unternehmenskultur</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	43.61	58.80**	.049
Fehler 1	1788	.74		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.22	1.33	
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	.19	1.11	
Fehler 2	1788	.17		
<i>Umsetzungsgrad der letzten MAB</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Themenbezogene Maßnahme	1	10.24	6.16*	.003
Fehler 1	1766	1.66		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	108.28	188.83**	.097
Messwiederholung x Themenbez. Maßnahme	1	.39	.679	
Fehler 2	1766	.57		

Anmerkung: *p < .05; **p <= .01

Für die Facette *Lernen und Entwicklung* (vgl. Abbildung 10) zeigt sich ein signifikanter Zwischensubjekteffekt ($F_{(1, 1782)} = 29.73$, $p < .01$). Sowohl in t_1 ($F_{(1, 1782)} = 43.04$, $p < .01$) als auch in t_2 ($F_{(1, 1782)} = 6.69$, $p < .01$) beurteilen Mitarbeiter, die von Maßnahmen zu dem Modul Lernen und Entwicklung betroffen waren, die Facette negativer als Mitarbeiter, die nicht von Maßnahmen zu diesem Modul betroffen waren.

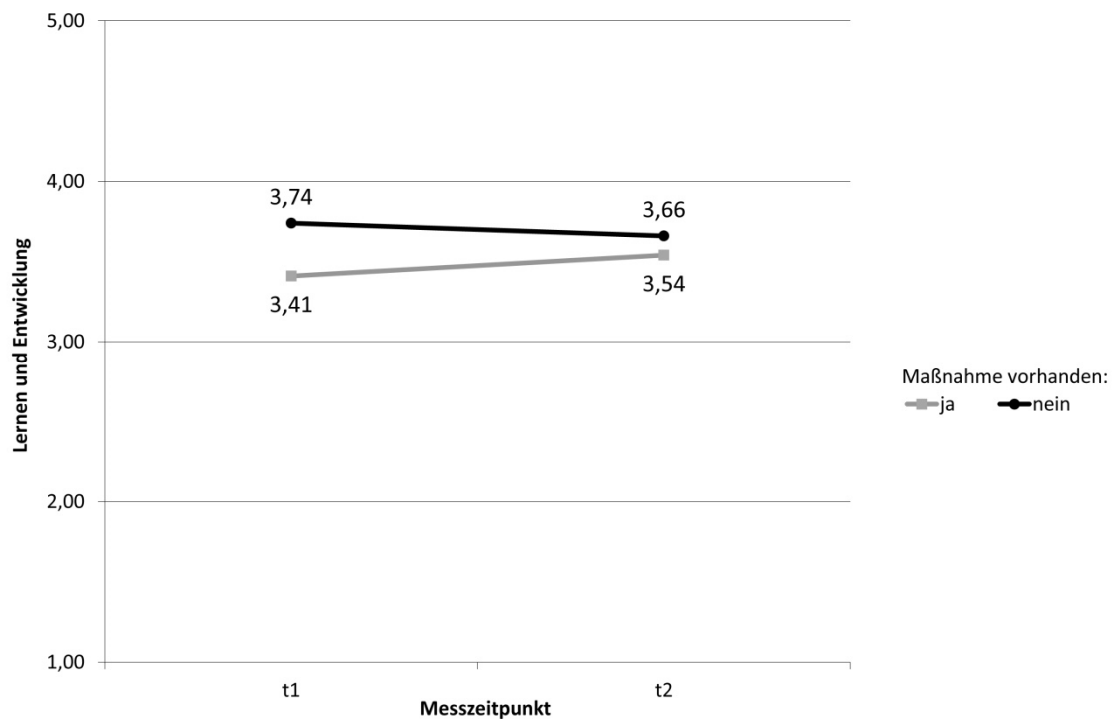


Abbildung 10: Mittelwerte des Moduls Lernen und Entwicklung getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

Zusätzlich ergibt sich eine signifikante Interaktion des Messwiederholungs- mit dem Maßnahmenfaktor ($F_{(1, 1782)} = 15.53$, $p < .01$). Entsprechend fällt die Veränderung der Mittelwerte für *Lernen und Entwicklung* von t_1 nach t_2 für beide Maßnahmengruppen unterschiedlich aus. Die Mittelwerte verändern sich im Zeitverlauf gegenläufig (Maßnahmen vorhanden: $F_{(1, 1782)} = 12.18$, $p < .01$ vs. Maßnahmen nicht vorhanden $F_{(1, 1782)} = 4.43$, $p < .05$). Der signifikante Unterschied zwischen beiden Gruppen bleibt jedoch bestehen.

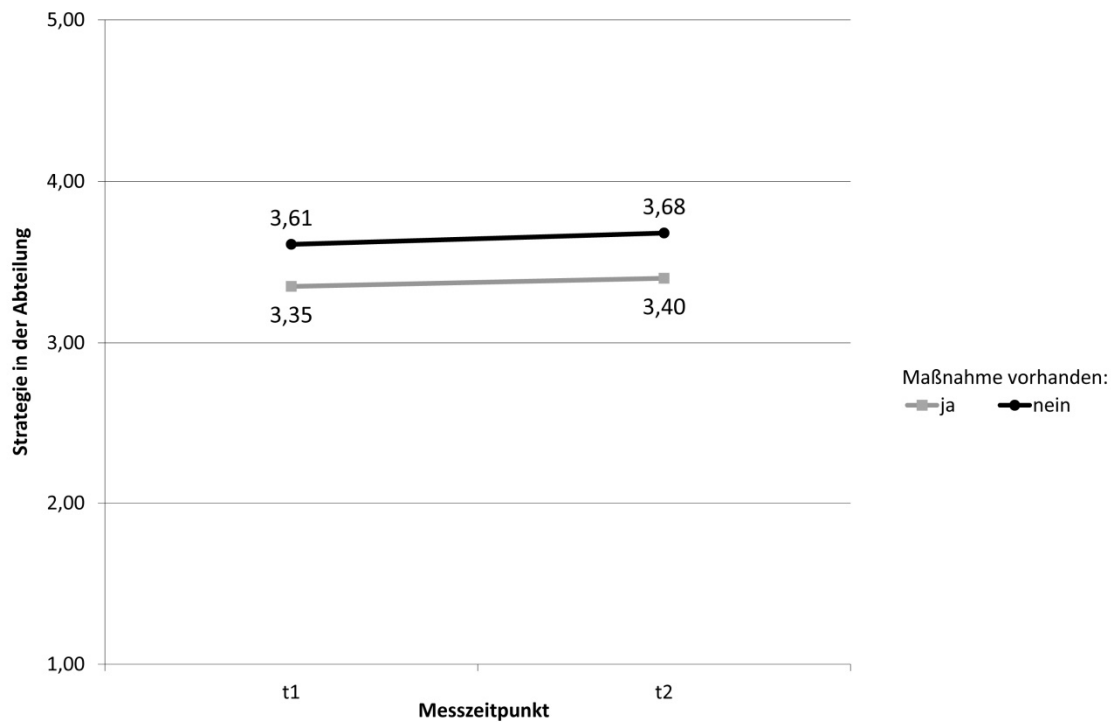


Abbildung 11: Mittelwerte des Moduls Strategie in der Abteilung getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

Für das Modul *Strategie* ergibt sich ein signifikanter Zwischensubjekteffekt ($F_{(1, 1777)} = 40.08$, $p < .01$). Mitarbeiter, die von Maßnahmen zu dem Modul betroffen waren, weisen sowohl in t1 ($F_{(1, 1777)} = 26.26$, $p < .01$) als auch in t2 ($F_{(1, 1777)} = 34.12$, $p < .01$) niedrigere Werte auf als Mitarbeiter, die nicht von Maßnahmen betroffen waren. Zusätzlich ergibt sich ein signifikanter Innersubjekteffekt ($F_{(1, 1777)} = 4.65$, $p < .05$). Wie bereits weiter oben gezeigt wird das Modul von allen Mitarbeitern im zweiten Messzeitpunkt signifikant besser bewertet als im ersten Messzeitpunkt. Die entsprechenden Mittelwerte sind in Abbildung 11 dargestellt.

Für das Modul *Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen* ergibt sich ein signifikanter Zwischensubjekteffekt ($F_{(1, 1789)} = 14.02$, $p < .01$). Mitarbeiter, die von Maßnahmen zu diesem Modul betroffen sind, sind sowohl in Messzeitpunkt t1 ($F_{(1, 1789)} = 13.44$, $p < .01$) als auch in Messzeitpunkt t2 ($F_{(1, 1789)} = 7.46$, $p < .01$) signifikant unzufriedener (vgl. Abbildung 12).

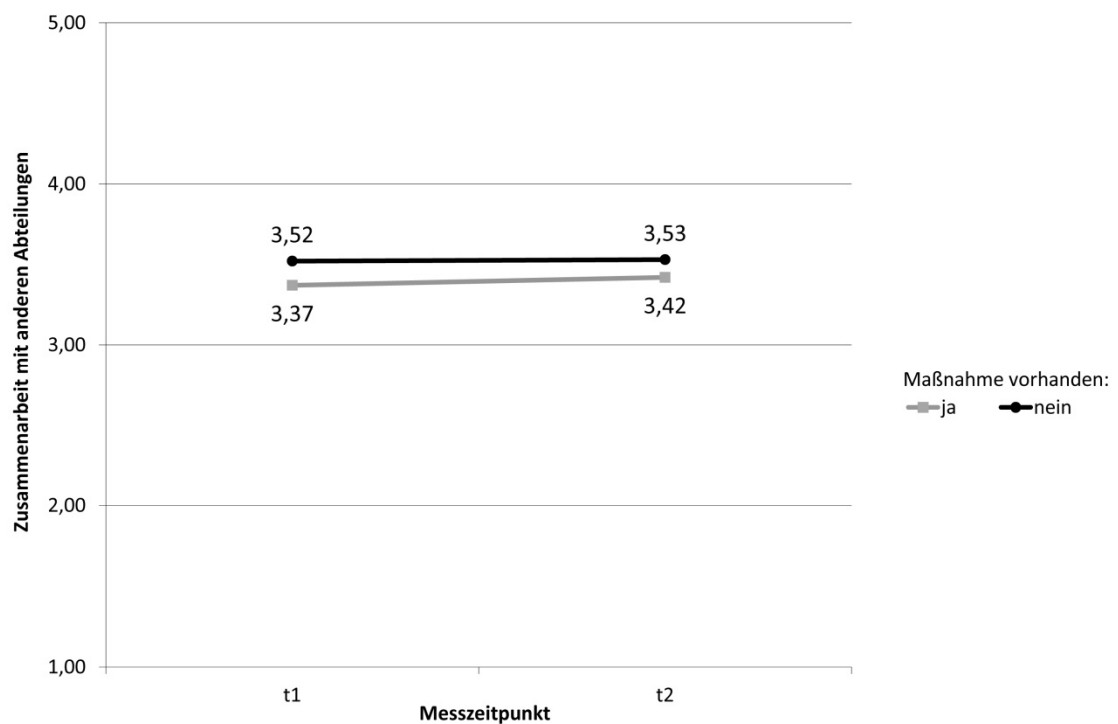


Abbildung 12: Mittelwerte des Moduls Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

Analog ergibt sich auch für das Modul *Qualität* ein hochsignifikanter Zwischensubjektfeffekt ($F_{(1, 1783)} = 76.48, p < .01$). Wie bereits bei den vorherigen Effekten wird die Facette auch in diesem Fall in beiden Messzeitpunkten (t_1 : ($F_{(1, 1783)} = 52.61, p < .01$); t_2 : $F_{(1, 1783)} = 69.22, p < .01$) von Mitarbeitern, die von Maßnahmen zu diesem Modul betroffen sind, signifikant schlechter bewertet (vgl. Abbildung 13).

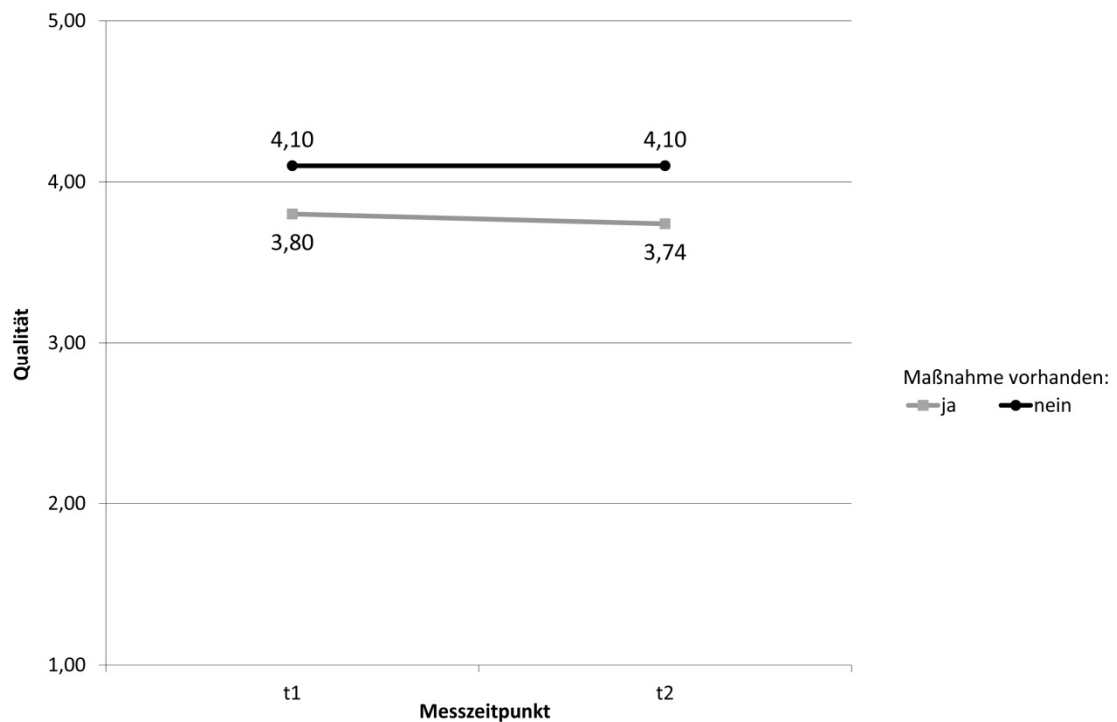


Abbildung 13: Mittelwerte des Moduls Qualität getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

Für das Modul *Entlohnung* werden alle untersuchten Effekte signifikant. Zum einen zeigt sich ein signifikanter Zwischensubjektfeffekt ($F_{(1, 1788)} = 5.23, p < .05$). In t_1 bewerten Mitarbeiter, die von Maßnahmen zu diesem Modul betroffen sind, die Entlohnung signifikant schlechter ($F_{(1, 1788)} = 19.13, p < .01$). Dieser Unterschied ist in t_2 nicht mehr vorhanden ($F_{(1, 1788)} = 0.41, p > .05$).

Zusätzlich bestätigt sich der bereits dargestellte generelle Innersubjektfeffekt ($F_{(1, 1788)} = 25.66, p < .01$). Da jedoch auch eine hochsignifikante Interaktion zwischen Entlohnung und der themenbezogenen Maßnahmenaktivität ($F_{(1, 1788)} = 28.15, p < .01$) vorliegt, werden auch hier die Simple Main Effects betrachtet. Es ergibt sich für die Mitarbeitergruppe ohne Maßnahmen keine signifikante Veränderung der Werte von t_1 nach t_2 ($F_{(1, 1788)} =$

0.03, $p > .05$). Für Mitarbeiter, die von Maßnahmen zur Entlohnung betroffen waren, verändert sich wiederum die Bewertung hochsignifikant ($F_{(1, 1788)} = 46.51$, $p < .01$). Die Mittelwerte sind in Abbildung 14 dargestellt. Die zuvor bereits gezeigte generelle Verbesserung der Beurteilung der Facette Entlohnung über beide Messzeitpunkte hinweg gilt demnach nur für Mitarbeiter, die von entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen betroffen waren.

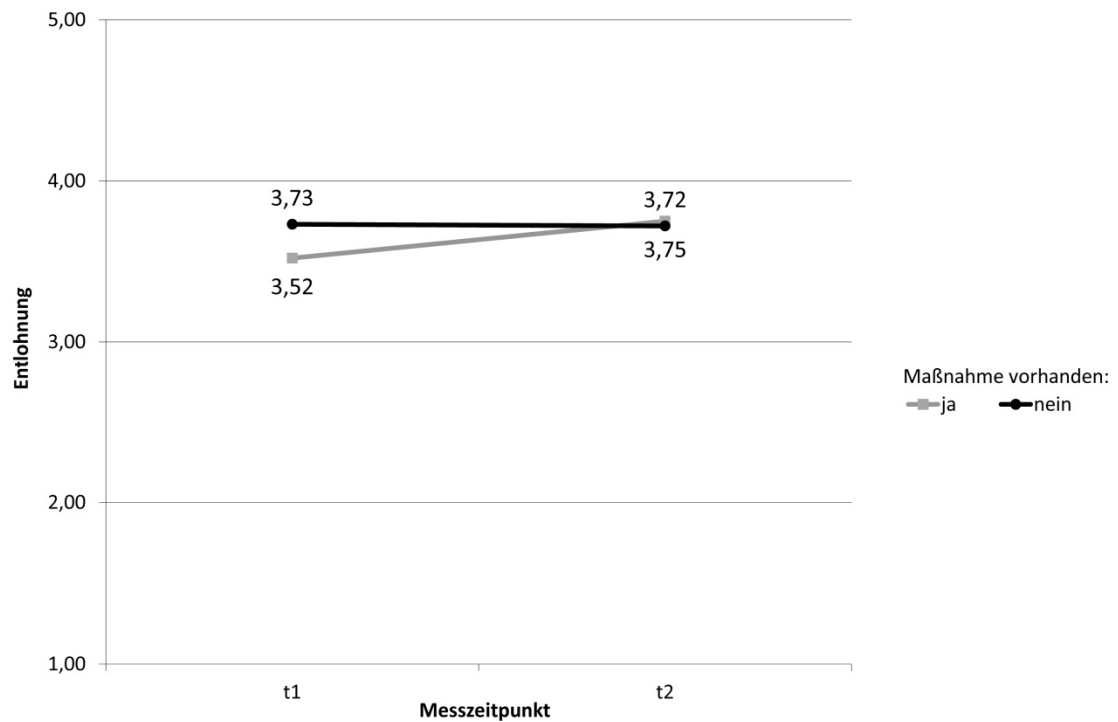


Abbildung 14: Mittelwerte des Moduls Entlohnung getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

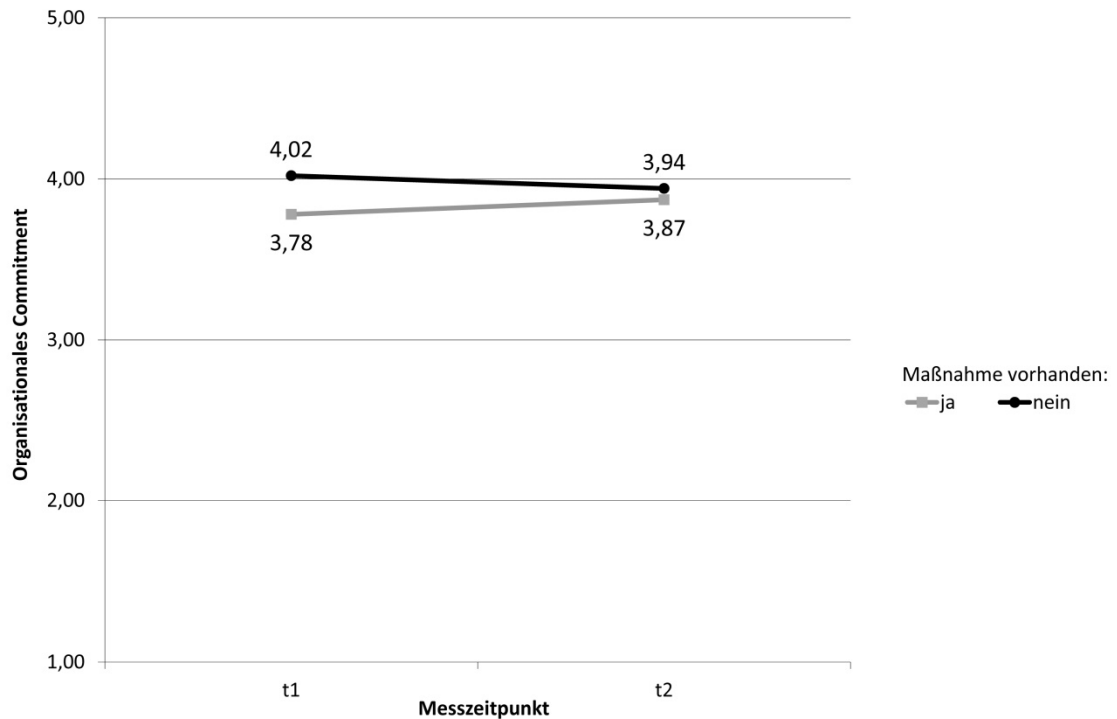


Abbildung 15: Mittelwerte des Moduls Organisationales Commitment getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

Für das *Organisationale Commitment* liegt eine Interaktion aus dem Maßnahmenfaktor und der Messwiederholung des Organisationalen Commitments vor ($F_{(1, 1783)} = 4.16, p < .05$). Die Interaktion ist in Abbildung 15 dargestellt. Betrachtet man die Simple Main Effects zeigt sich eine signifikante Reduktion des Commitments für Mitarbeiter, in deren Abteilung keine Maßnahmen zur Verbesserung des Commitments umgesetzt wurden ($F_{(1, 1783)} = 17.74, p < .01$). Dies entspricht dem bereits in Tabelle 22 dargestellten Effekt in der Gesamtstichprobe. Für Mitarbeiter, die von Maßnahmen zum Commitment betroffen waren, erhöht sich zwar das Commitment, dieser Mittelwertunterschied ist jedoch nicht signifikant ($F_{(1, 1783)} = 1.29, p > .05$). Somit trifft der Rückgang des Commitments von t₁ zu t₂ nur auf Mitarbeiter zu, die nicht von Veränderungsmaßnahmen zum Organisationalen Commitment betroffen waren.

Für das Modul Unternehmenskultur ergibt sich ein hochsignifikanter Einfluss des Zwischensubjektfaktors themenbezogene Maßnahme auf die in der Gesamtstichprobe über t_1 und t_2 gemittelte Beurteilung des Moduls ($F_{(1, 1788)} = 58.80, p < .01$). Mitarbeiter mit Maßnahmen zum Modul Unternehmenskultur bewerten es sowohl in t_1 ($F_{(1, 1788)} = 54.06, p < .01$) als auch in t_2 ($F_{(1, 1788)} = 42.13, p < .01$) negativer als Mitarbeiter ohne Maßnahmen.

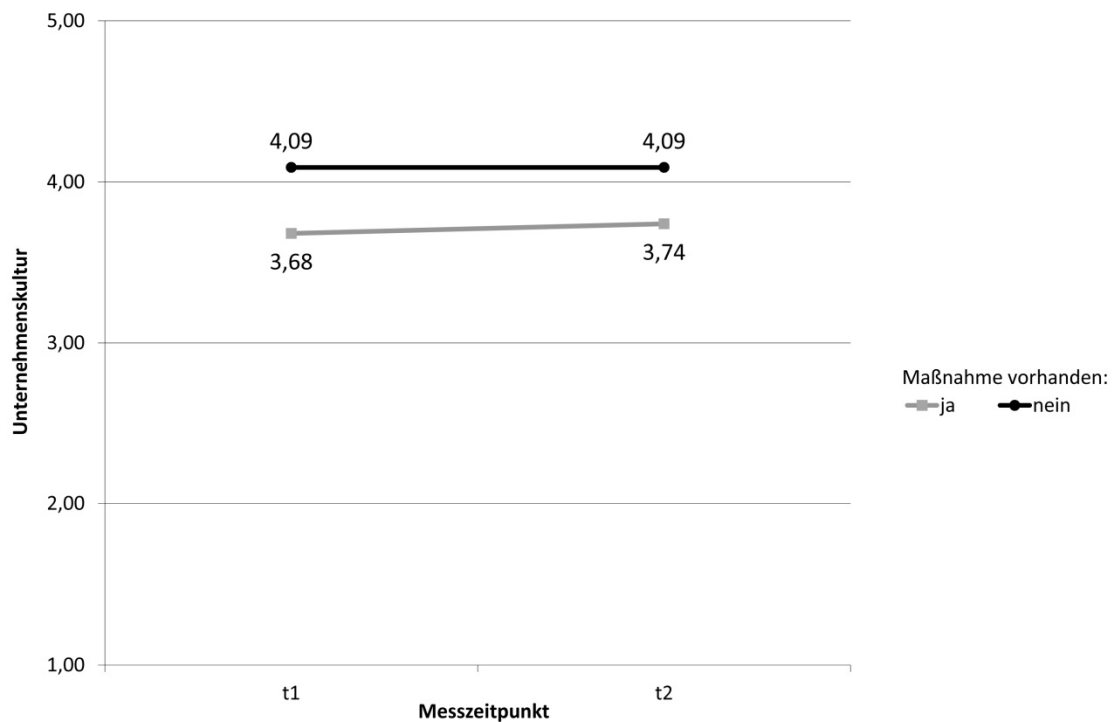


Abbildung 16: Mittelwerte des Moduls Unternehmenskultur getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

Auch für das Modul *Umsetzungsgrad der letzten Mitarbeiterbefragung* bestätigt sich in der Varianzanalyse der bereits dargestellte Innersubjekteffekt der generellen Veränderung über die beiden Messzeitpunkte hinweg ($F_{(1, 1766)} = 188.83, p < .01$). Allerdings findet eine gegenläufige Entwicklung der Mittelwerte statt. In der Gruppe mit Maßnahmen verbessern sich die Werte, ohne Maßnahmen verschlechtern sie sich im Zeitverlauf.

Zusätzlich ergibt sich ein signifikanter Zwischensubjekteffekt ($F_{(1, 1766)} = 6.16, p < .05$). Mitarbeiter, die von Maßnahmen zum Modul Umsetzungsgrad der letzten Mitarbeiterbefragung betroffen waren, weisen in t_1 niedrigere Werte im Vergleich zu Mitarbeitern auf,

die von keinen Maßnahmen zu diesem Modul betroffen waren ($F_{(1, 1766)} = 5.80, p < .05$). In t_2 ist dieser Unterschied jedoch nicht signifikant ($; F_{(1, 1766)} = 3.41, p > .05$).

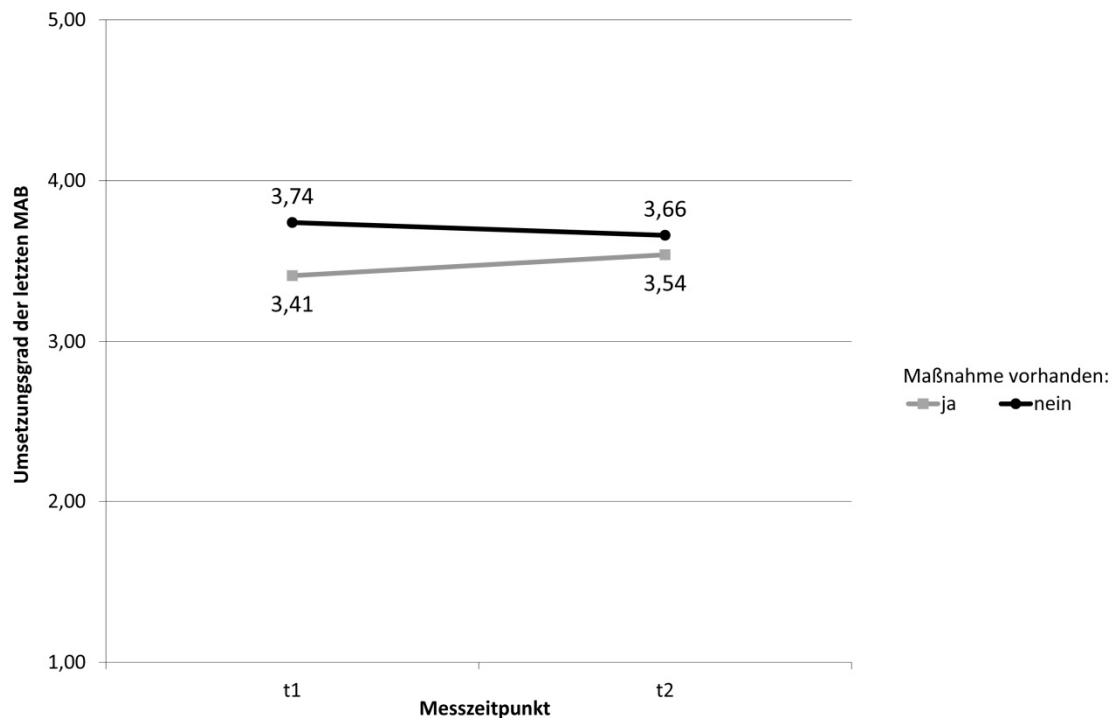


Abbildung 17: Mittelwerte des Moduls Umsetzungsgrad der letzten MAB getrennt nach Messzeitpunkt und Maßnahmenaktivität

Zusätzlich zum generellen Einfluss von Maßnahmen wurde in Abschnitt 4.2 die explorative Forschungsfrage 3 zum Einfluss der organisatorischen Ebene der Maßnahmen auf die Veränderung der Mitarbeiter Einstellungen formuliert. Hierzu werden für die zehn MAB-Module jeweils nur diejenigen Mitarbeiter ausgewählt, die von Maßnahmen für das entsprechende Modul betroffen waren. Für diese Teilstichprobe wird jeweils eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mit dem MAB-Modul gemessen in t_1 und t_2 als Innersubjektfaktor und der organisatorischen Ebene der Maßnahme (Maßnahme auf Abteilungs-, Bereichs- oder Standortebene) als Zwischensubjektfaktor gerechnet. Die Ergebnisse werden in Tabelle 24 berichtet.

Tabelle 24: Ergebnisse der Varianzanalysen mit Messwiederholung mit den MAB Modulen in t₁ und t₂ als Messwiederholungsfaktor und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen als Zwischensubjektfaktor

<i>Varianzquelle</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>η²</i>
<i>Führung</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	1.21	1.00	
Fehler 1	226	1.21		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.03	.07	
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	.91	2.15	
Fehler 2	226	.42		
<i>Lernen und Entwicklung</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	15.91	10.48***	.022
Fehler 1	915	1.52		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	3.19	5.11*	.006
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	2.17	3.49*	.008
Fehler 2	915	.62		
<i>Strategie</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	9.42	5.52**	.013
Fehler 1	849	1.71		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	1.57	2.33	
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	.66	.98	
Fehler 2	849	.67		
<i>Zusammenarbeit mit Kollegen</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	5.05	5.84**	.035
Fehler 1	322	.86		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.10	.28	
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	3.25	8.95***	.053
Fehler 2	322	.36		
<i>Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	1.58	1.53	
Fehler 1	929	1.03		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.83	2.00	
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	.22	.54	
Fehler 2	929	.41		

Anmerkung: *p < .05; **p <= .01; ***p <= .001

(wird fortgesetzt)

Tabelle 24 (Fortsetzung)

<i>Varianzquelle</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>η^2</i>
<i>Qualität</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	23.81	22.37***	.100
Fehler 1	401	1.06		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.19	.75	
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	.08	.33	
Fehler 2	401	.25		
<i>Entlohnung</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	3.43	2.45	
Fehler 1	752	1.40		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	11.42	23.71***	.031
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	1.61	3.35*	.009
Fehler 2	752	.48		
<i>Organisationales Commitment</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	1	.00	.00	
Fehler 1	85	1.76		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.03	.10	
Messwiederholung x Maßnahmenebene	1	.49	1.50	
Fehler 2	85	.33		
<i>Unternehmenskultur</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	1	3.35	2.53	
Fehler 1	162	1.32		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	.23	.97	
Messwiederholung x Maßnahmenebene	1	.00	.00	
Fehler 2	162	.23		
<i>Umsetzungsgrad der letzten MAB</i>				
<i>Zwischensubjekteffekte</i>				
Maßnahmenebene	2	7.45	4.76**	.014
Fehler 1	649	1.57		
<i>Innersubjekteffekte</i>				
Messwiederholung	1	11.93	25.57***	.038
Messwiederholung x Maßnahmenebene	2	2.17	4.66**	.014
Fehler 2	649	.47		

Anmerkung: *p < .05; **p <= .01

In den Varianzanalysen mit Messwiederholung zum Einfluss der *Organisatorischen Ebene der umgesetzten Maßnahmen* ergeben sich für die sechs Facetten *Lernen und Entwicklung*, *Strategie in der Abteilung*, *Zusammenarbeit mit Kollegen*, *Qualität*, *Entlohnung* und *Umsetzungsgrad der letzten MAB* signifikante Effekte.

Für die Facette *Lernen und Entwicklung* werden alle untersuchten Effekte signifikant. Es zeigt sich ein signifikanter Zwischensubjekteffekt der Maßnahmenebene auf die über t_1 und t_2 gemittelten Werte ($F_{(2, 915)} = 10.48, p < .01$). Darüber hinaus ergibt sich ein signifikanter Innersubjekteffekt für die Veränderung der Mittelwerte von t_1 nach t_2 ($F_{(1, 915)} = 5.11, p < .05$) über beide Messzeitpunkte hinweg. Die Mittelwerte sind in Abbildung 18 dargestellt.

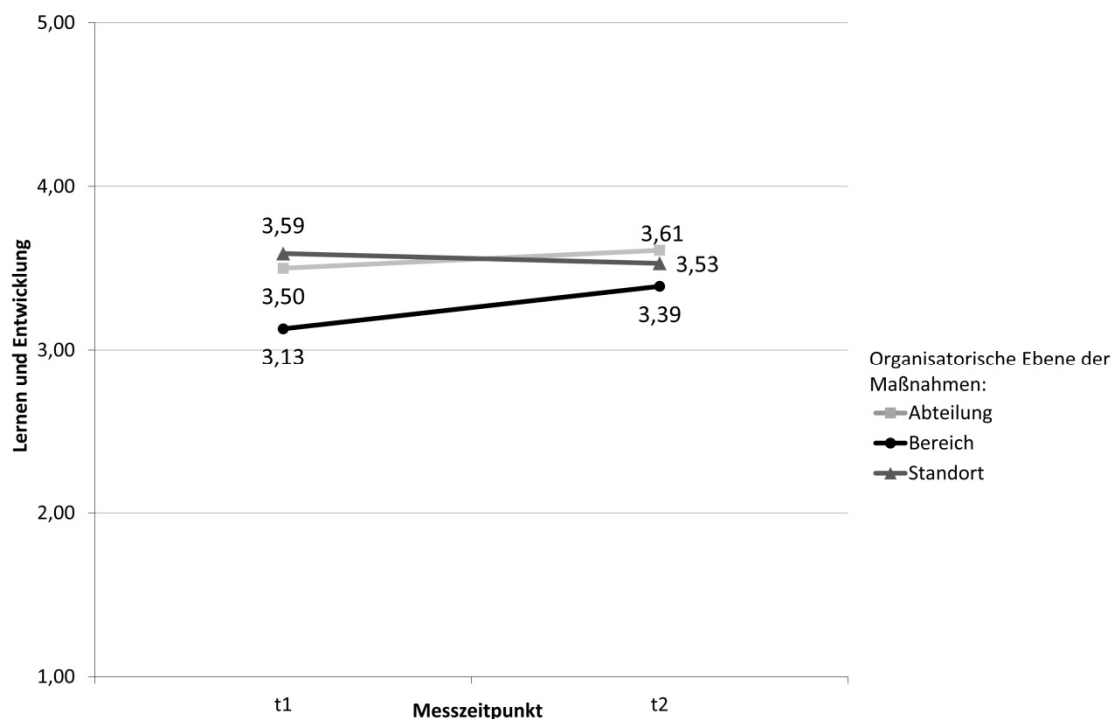


Abbildung 18: Mittelwerte des Moduls Lernen und Entwicklung getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen

Die Beurteilung des Moduls verbessert sich für Mitarbeiter mit Maßnahmen auf Abteilungs- ($F_{(1, 915)} = 4.78, p < .05$) und Bereichsebene ($F_{(1, 915)} = 13.00, p < .01$) von t_1 nach t_2 signifikant, für Mitarbeiter mit Standortmaßnahmen sinken sie leicht, die Veränderung ist jedoch nicht signifikant ($F_{(1, 915)} = .37, p > .05$). In Messzeitpunkt t_1 ergeben sich signi-

signifikante Unterschiede in der Beurteilung des Moduls Lernen und Entwicklung für Mitarbeiter mit Maßnahmen auf Abteilungsebene vs. Maßnahmen auf Bereichsebene ($p < .01$) sowie für Maßnahmen auf Bereichsebene vs. Maßnahme auf Standortebeine ($p < .01$). Für den Messzeitpunkt t_2 zeigte sich nur ein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen Maßnahmen in der Abteilung vs. Maßnahmen auf Bereichsebene ($p < .05$).

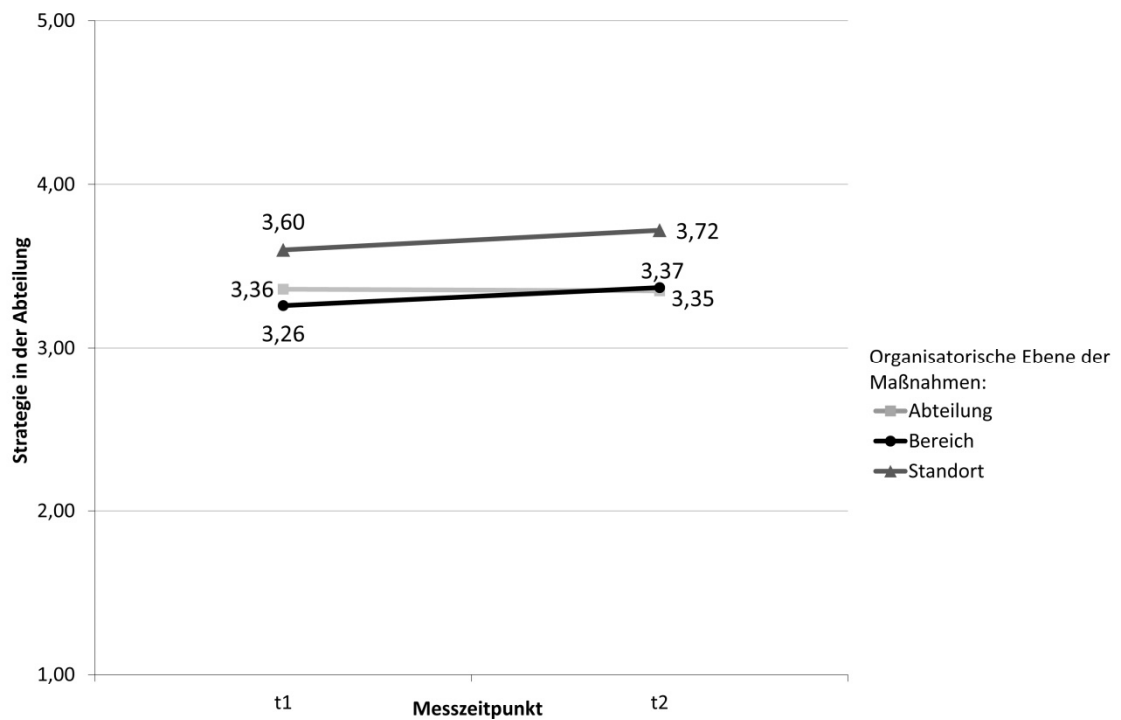


Abbildung 19: Mittelwerte des Moduls Strategie in der Abteilung getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen

Für das Modul *Strategie* ergibt sich ein signifikanter Zwischensubjektfaktor ($F_{(2, 849)} = 5.52, p < .01$). Betrachtet man die Mittelwerte in Abbildung 19 fällt auf, dass die Mittelwerte von Mitarbeitern mit Maßnahmen auf Standortebeine in beiden Messzeitpunkten höher ausfallen als in den beiden anderen Gruppen. Die Simple Main Effects zeigen, dass dieser Unterschied in t_1 nur für Maßnahmen auf Bereichs- vs. Standortebeine ($p < .05$) signifikant ist. In t_2 unterscheiden sich sowohl die Mittelwerte für Mitarbeiter mit Abteilungsmaßnahmen ($p < .01$) als auch mit Bereichsmaßnahmen ($p < .05$) signifikant von den Mitarbeitern mit Standortmaßnahmen.

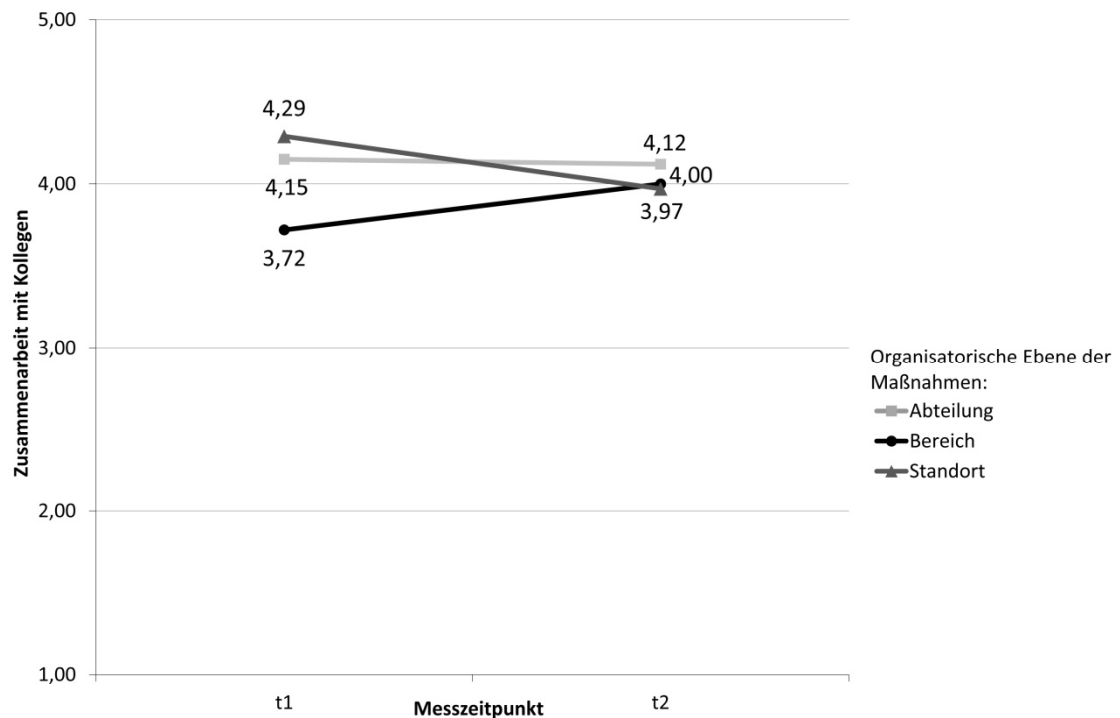


Abbildung 20: Mittelwerte des Moduls Zusammenarbeit mit Kollegen getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen

Auch für das Modul *Zusammenarbeit mit Kollegen* zeigt sich ein signifikanter Zwischen-subjekteffekt ($F_{(2, 322)} = 5.84, p < .01$). Die isolierte Betrachtung der Mittelwertunterschiede in den beiden Messzeitpunkten ergibt in t1 für Mitarbeiter mit Bereichsmaßnahmen signifikant niedrigere Werte als für Mitarbeiter mit Maßnahmen auf Abteilungs- und Standortniveau ($p < .01$). Die Mittelwerte für Maßnahmen auf Abteilungs- und Standortniveau unterscheiden sich nicht signifikant ($p > .05$). In t2 gibt es keine signifikanten Mittelwertunterschiede (alle $p > .05$).

Zusätzlich ergibt sich auch eine signifikante Interaktion aus dem Messwiederholungsfaktor und dem Faktor Ebene der Maßnahmenableitung ($F_{(2, 322)} = 8.95, p < .01$). Wie in Abbildung 20 ersichtlich, verändern sich die Mittelwerte des Moduls von t1 nach t2 für die einzelnen Maßnahmengruppen unterschiedlich. Für Mitarbeiter, die von Standortmaßnahmen zu diesem Modul betroffen sind, reduziert sich die Zufriedenheit signifikant ($F_{(1, 322)} = 7.86, p < .01$), für Mitarbeiter mit Bereichsmaßnahmen erhöht sich die Zufriedenheit wiederum signifikant ($F_{(1, 322)} = 9.81, p < .01$). Maßnahmen auf Abteilungsebene zeigen hier keine Wirkung ($F_{(1, 322)} = .26, p > .05$).

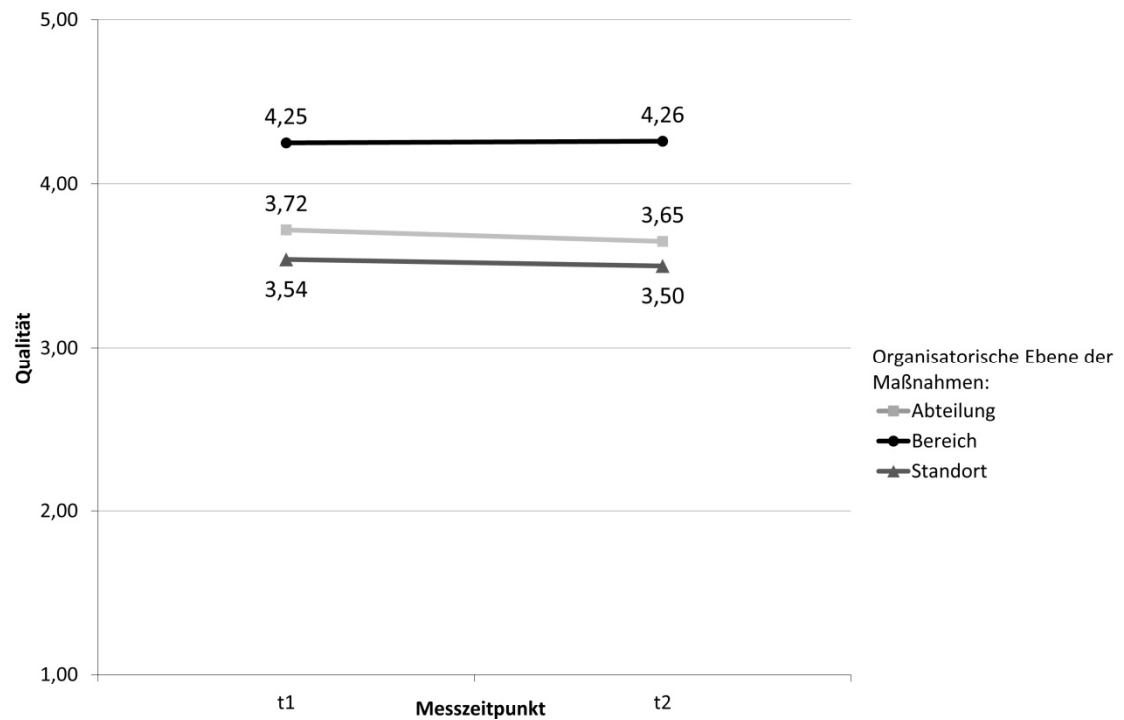


Abbildung 21: Mittelwerte des Moduls Qualität getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen

Für die Facette *Qualität* ergibt sich ein signifikanter Zwischensubjekteffekt ($F_{(2, 371)} = 28.37, p < .01$). In Abbildung 21 ist zu erkennen, dass die einzelnen Maßnahmengruppen in beiden Messzeitpunkten durchgehend unterschiedlich hohe Mittelwerte aufweisen. In beiden Messzeitpunkten wird das Modul von Mitarbeitern, die von Bereichsmaßnahmen betroffen sind, signifikant schlechter bewertet als von Mitarbeitern der beiden anderen Gruppen ($p < .01$). Zwischen den beiden anderen Gruppen besteht kein signifikanter Unterschied ($p > .05$).

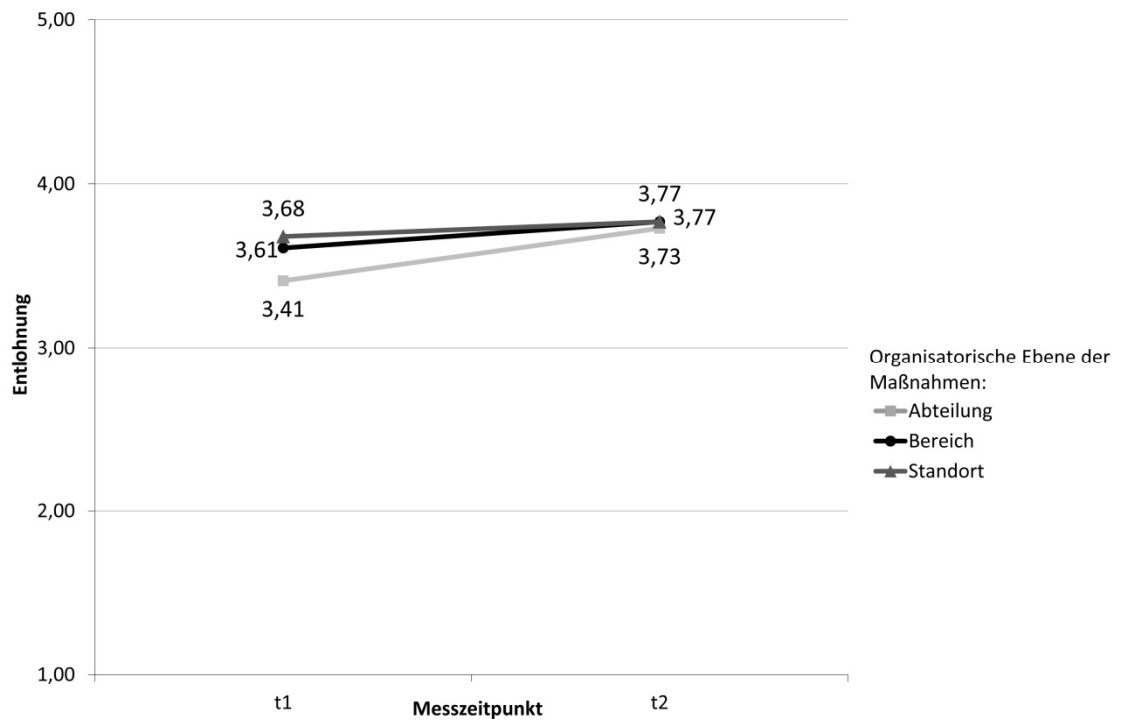


Abbildung 22: Mittelwerte des Moduls Entlohnung getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen

Für das Modul *Entlohnung* bestätigt sich die bereits dargestellte generelle Verbesserung der Beurteilung von t₁ nach t₂ ($F_{(1, 752)} = 23.71$, $p < .01$). Zusätzlich ergibt sich ein signifikanter Interaktionseffekt ($F_{(2, 752)} = 3.35$, $p < .05$). Der Anstieg der Zufriedenheit ist nur für Mitarbeiter, die von Maßnahmen auf Abteilungsebene ($F_{(1, 752)} = 38.89$, $p < .01$) bzw. auf Bereichsebene ($F_{(1, 752)} = 6.81$, $p < .05$) betroffen sind, signifikant. Die Mittelwerte sind in Abbildung 22 dargestellt.

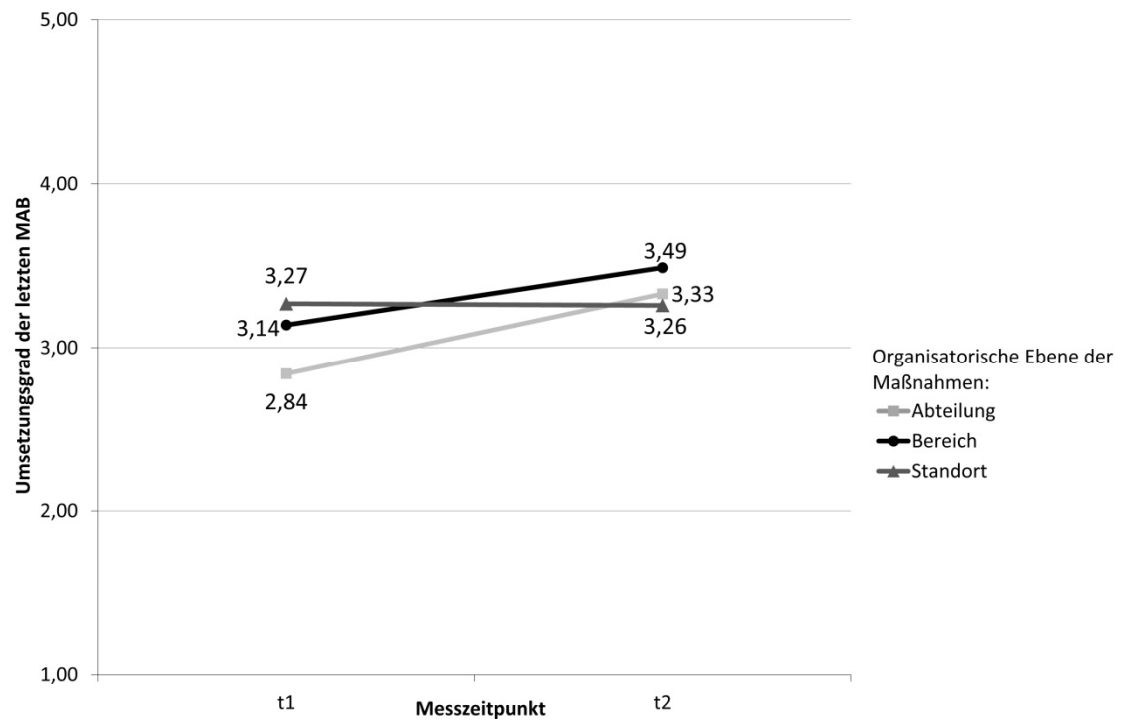


Abbildung 23: Mittelwerte des Moduls Umsetzungsgrad der letzten MAB getrennt nach Messzeitpunkt und der organisatorischen Ebene der Maßnahmen

Für das Modul *Umsetzungsgrad der letzten MAB* liegt sowohl ein signifikanter Zwischen-subjekteffekt ($F_{(2, 649)} = 4.76$, $p < .05$), ein Innersubjekteffekt ($F_{(1, 649)} = 25.57$, $p < .01$) als auch eine signifikante Interaktion der beiden Faktoren ($F_{(2, 649)} = 4.66$, $p < .05$) vor. Wie aus Abbildung 23 hervorgeht, gilt der generelle Effekt der Verbesserung der Bewertung über die Zeit nur für Mitarbeiter mit Maßnahmen auf Abteilungs- ($F_{(1, 649)} = 67.73$, $p < .01$) und auf Bereichsebene ($F_{(1, 649)} = 44.84$, $p < .01$). Getrennt für beide Messzeitpunkte betrachtet unterscheiden sich nur in t1 die Mittelwerte für Mitarbeiter mit Standortmaßnahmen signifikant von Mitarbeitern mit Abteilungsmaßnahmen. Mitarbeiter, die von Abteilungsmaßnahmen betroffen sind weisen eine deutlich negativere Bewertung des Umsetzungsgrad der letzten MAB auf ($p < .01$). Dieser Unterschied ist in t2 nicht mehr vorhanden (alle $p > .05$).

Zusammenfassend zeigen diese Ergebnisse, dass die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung nicht a priori vorausgesetzt werden kann. Vielmehr ist eine differenzierte Betrachtung des gesamten Befragungsprozesses sowie dessen tatsächliche Umsetzung im Sinne von Maßnahmenaktivitäten nötig, um die beabsichtigte Wirkung der Verbesserung organisationaler Prozesse und Gegebenheiten zu untersuchen. Für die Mehrzahl der untersuchten Maßnahmenaktivitäten konnte mit dieser Vorgehensweise tatsächlich die positive Wirkung von Veränderungsmaßnahmen im Rahmen eines Survey-Feedback-Prozesses nachgewiesen werden. Forschungsfrage 2 zur Wirksamkeit von themenbezogenen Maßnahmen kann also positiv beantwortet werden. Die Effekte sind jedoch nicht immer eindeutig im Sinne von „Maßnahme umgesetzt – Verbesserung eingetreten“. In der Mehrzahl der Fälle können durch die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen jedoch zuvor vorhandenen Unterschiede in der Bewertung eines MAB Moduls ausgeglichen werden. Ein sehr differenziertes Bild zeigte sich bei der Untersuchung von Forschungsfrage 3. Die organisationale Ebene der Maßnahme hat einen Einfluss auf deren Wirksamkeit, allerdings sind die Effekte sehr unterschiedlich. Für drei Module konnte gezeigt werden, dass Maßnahmen umso wirkungsvoller sind, je niedrigeren sie innerhalb der Organisationsstruktur lokalisiert sind. Abteilungs- und Bereichsmaßnahmen scheinen dabei bedingt wirkungsvoller zu sein, als Maßnahmen, die auf Standortebene abgeleitet und umgesetzt wurden. Die Ergebnisse sind jedoch nicht in allen Fällen eindeutig.

Insgesamt verdeutlichen die Befunde, dass die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen im Folgeprozess direkt einen Einfluss auf die Veränderung der Befragungsergebnisse im Zeitverlauf hat. Am Beispiel des Organisationalen Commitments zeigt sich der Effekt der Maßnahmenableitung eindrucklich. Diejenigen Mitarbeiter, für die keine Maßnahmen zu diesem Modul abgeleitet und umgesetzt wurden, waren im zweiten Messzeitpunkt signifikant weniger stark mit der Organisation verbunden.

8 Der Einfluss von Führungsverhalten auf die Effektivität einer Mitarbeiterbefragung

Zielsetzung der vorliegenden Studie ist es, die Bedeutung der *Einstellung der Führungskraft* gegenüber der Mitarbeiterbefragung für die Wirksamkeit des Prozesses näher zu untersuchen. Hierzu wurden Daten aus einem Mitarbeiterbefragungsprozess zu zwei Messzeitpunkten in einem mittelständischen Unternehmen der Branche Maschinenbau analysiert.

8.1 Rahmenbedingungen

Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Deutschland, verfügt jedoch auch über Niederlassungen in Europa, den USA und Asien. Firmeninformationen zufolge zeichnet sich das Unternehmen besonders durch Mitarbeiterorientierung, Innovationskraft sowie ethisches Verhalten aus.

In Kooperation mit einem externen Beratungsinstitut wurde die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung im Sinne eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses geplant. Zielsetzung des Feedbackprozesses aus Unternehmenssicht war es, zum einen Rückmeldung zur Zufriedenheit und der Verbundenheit der Mitarbeiter zu erhalten aber auch Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen in den einzelnen Unternehmensbereichen und Abteilungen zu identifizieren, um Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen.

Der Prozess sah im Einzelnen vor, dass die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in den Abteilungen durch die jeweils verantwortliche Führungskraft an die Mitarbeiter zurückgemeldet werden. Im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse sollten diese diskutiert werden und gemeinsam mit den Mitarbeitern Maßnahmen zur Veränderung bzw. Verbesserung von Problemfeldern in der Abteilung entwickelt werden. Um die Führungskräfte auf die Durchführung dieses Rückmeldeprozesses vorzubereiten, wurden mehrere Schulungen durch das Beratungsinstitut durchgeführt. Inhalte der Schulungen waren unter anderem die Vorstellung des zugrundeliegenden Konzeptes des Feedbackprozesses, der Aufbau der Ergebnisberichte, Hinweise zur Identifikation von Handlungsfeldern sowie der Ableitung von Veränderungsmaßnahmen. Zusätzlich wurden auch Gesprächs- und

Moderationstechniken speziell für den Rückmeldeprozess trainiert. Die Schulungen fanden ca. eine Woche vor Versand der Ergebnisberichte an die Führungskräfte statt. Für die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen wurde den Führungskräften von der Unternehmensleitung nur ein grober Zeitplan vorgegeben, da noch keine Erfahrungen im Unternehmen mit ähnlich umfassenden Feedbackprozessen vorhanden waren. Jedoch wurde bereits in den Schulungen angekündigt, dass der Stand der Maßnahmenableitung und daraus abgeleiteter Veränderungsprozesse in einem Zeitraum von sechs bis acht Monaten mit Hilfe einer Evaluations-Befragung (Check-Befragung) überprüft werden sollte.

Die Mitarbeiterbefragung wurde im Paper-Pencil Format durchgeführt. Die einzelnen Fragebögen wurden in verschlossenen Umschlägen über die interne Hauspost an jeden Mitarbeiter verschickt. Die Mitarbeiter sollten die Fragebögen alleine und während der Arbeitszeit ausfüllen und anschließend im beigelegten Rückumschlag in eine der in zentralen Unternehmensbereichen (Fabrikhalle, Kantine usw.) aufgestellten Sammelboxen werfen. Diese wurden verschlossen zur elektronischen Datenverarbeitung an das Beratungsinstitut verschickt. In der Einleitung des Fragebogens wurden die Mitarbeiter darauf hingewiesen, dass die Befragung anonym durchgeführt wird und keine individuelle Auswertung der Daten erfolgt. Um die Antworten jedoch der Abteilung des Mitarbeiters zuordnen zu können, wurde entsprechend der Organisationsstruktur jeder Abteilung ein Code zugeteilt, den die Mitarbeiter im Fragebogen angeben sollten. Im Anschluss wurden die Ergebnisse durch das externe Beratungsinstitut ausgewertet und in Form eines Ergebnisberichtes aufbereitet. Um die Anonymität der Mitarbeiter zu gewährleisten, wurden nur Ergebnisberichte für Abteilungen erstellt, aus denen mindestens 6 Mitarbeiter einen Fragebogen ausfüllten.

Um die Umsetzung des Prozesses zu überprüfen, wurde acht Monate nach der Mitarbeiterbefragung analog zur Vorgehensweise bei der Mitarbeiterbefragung eine Evaluationsbefragung (MAB-Check) durchgeführt. Zeitgleich zum MAB-Check wurde mit denjenigen Führungskräften, die zuvor einen Ergebnisbericht für ihre Abteilung erhalten hatten, eine Online-Befragung durchgeführt. Das abweichende Befragungsformat wurde unter anderem gewählt, weil alle Führungskräfte über einen Computerarbeitsplatz verfügten. Um sicher zu stellen, dass jeder Teilnehmer nur einmal an der Befragung teilnimmt,

wurde jeder Emailadresse zufällig ein Passwort zugewiesen, das den Zugang zur Befragung ermöglichte. Die Einladungsmails mit dem entsprechenden Passwort und einer Erläuterung zur Befragung wurden durch das externe Beratungsinstitut verschickt, wobei auch hier auf die Anonymität der Befragung hingewiesen wurde.

8.2 Beschreibung der Stichprobe

Da es sich um die erste Befragung dieser Form im Unternehmen handelte, wurde im Sinne eines Pilotprojektes die deutsche Muttergesellschaft mit ihren drei Standorten und 768 Mitarbeitern als Stichprobe für die Mitarbeiterbefragung ausgewählt. Von den im Unternehmen verteilten Fragebögen wurden $N = 658$ ausgefüllte Fragebögen zurückgesendet, was einer Rücklaufquote von 86% entspricht. Für die Check-Befragung wurden 749 Mitarbeiter angeschrieben wovon insgesamt $N = 493$ ausgefüllte Fragebögen zurückgesandt wurden. Dies entspricht einem Rücklauf von 66%.

Für die zeitgleich zum MAB-Check durchgeführte Führungskräftebefragung wurden die 69 Führungskräfte ausgewählt, die einen Ergebnisbericht für ihre Abteilung erhalten hatten. Insgesamt beantworteten 41 Führungskräfte den Online-Fragebogen, was einer Rücklaufquote von 59% entspricht.

Um für die statistischen Analysen alle drei Teilstichproben in Bezug zueinander setzen zu können, mussten die einzelnen Datensätze bereinigt werden. Zuerst wurden aus den beiden Mitarbeiterstichproben diejenigen Mitarbeiter ausgeschlossen, die keinen gültigen Abteilungscode in ihrem Fragebogen angegeben hatten. Zusätzlich wurden Mitarbeiter entfernt, deren Abteilung zum jeweiligen anderen Zeitpunkt noch nicht oder nicht mehr existierte. Aus der Führungskräftestichprobe konnten die Daten aller Teilnehmer verwendet werden, da diese direkt den einzelnen Abteilungen zuzuordnen waren. Tabelle 25 fasst die in die Untersuchung eingegangene Stichprobe zusammen.

Tabelle 25: Stichprobengröße der verwendeten Datensätze

	Mitarbeiter- zahl	Ursprüngliche Stichprobe		Bereinigte Stichprobe	
	N	N	Rück- lauf	N	Rücklauf
Mitarbeiterbefragung	768	658	86%	581	76%
Check-Befragung	749	493	66%	426	57%
Führungskräftebefragung	69	41	59%	41	59%

8.3 Verwendete Messinstrumente

Im Folgenden werden die in dieser Studie verwendeten Skalen sowie die entsprechenden statistischen Gütekriterien dargestellt. Für die vorliegende Studie werden Daten aus drei verschiedenen Erhebungen kombiniert. Alle Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit 1 = ja/sehr zufrieden bis 5 = nein/sehr unzufrieden beantwortet.

8.3.1 Mitarbeiterbefragung

Grundlage der Mitarbeiterbefragung war der bereits in Abschnitt 5.2 dargestellte Fragebogen MODI (Bungard et al., 2010). Da die Stichprobengröße aufgrund der gewählten Auswertungsmethode sehr klein ist, muss die Anzahl der Prädiktoren in den folgenden Analysen so gering wie möglich gehalten werden. Aus diesem Grund werden aus dem in der MAB eingesetzten Fragebogen nur die Facetten ausgewählt, die in den Analysen in Studie 1 als wichtigste Prädiktoren für den Umsetzungsgrad des Folgeprozesses identifiziert werden konnten (vgl. Abschnitt 6.6, Tabelle 15). Somit werden in den weiteren Analysen der Einfluss der Facetten *Umgang mit Veränderungen*, *Information* und *Weiterbildung* ausgewählt. Zusätzlich wurde die Facette *Führungskraft* mit aufgenommen. Zum einen zeigte sich diese Facette an fünfter Stelle im Ranking der wichtigsten Einflussfaktoren in Abschnitt 6.6. Darüber hinaus entspricht die Facette dem strategischen Fokus dieser Untersuchung, wie es Schneider (1995) fordert.

Zur Operationalisierung der Facette *Führung* wurden 13 Fragen verwendet (bspw. „Nimmt sich Ihr direkter Vorgesetzter ausreichend Zeit für Sie?“ oder „Erhalten Sie hilfreiche Rückmeldung für Ihre Arbeit von Ihrem Vorgesetzten?“). Die Skala deckt unter

anderem die Aspekte Motivation, Mitarbeiter- und Leistungsorientierung, Feedback, Partizipation an Entscheidungen, Offenheit, Transparenz von Entscheidungen und Vorbildfunktion ab. Die Skala *Umgang mit Veränderungen* wurde mit sechs Fragen (bspw. „Werden in Ihrer Abteilung Veränderungen und neue Entwicklungen von den Vorgesetzten entschlossen vorangetrieben?“) gemessen. Dabei waren unter anderem die Aspekte Lösungsorientierung, Partizipation und Offenheit für Veränderungen enthalten. Die Skala *Information und Kommunikation* wurde mit Hilfe von vier Fragen operationalisiert. Die Fragen erfassen, inwieweit die Mitarbeiter ausreichend Informationen für ihre Arbeit aber auch über Abteilungs- und Unternehmensthemen erhalten. Die Facette *Weiterbildung* wurde mit sechs Fragen zu den Aspekten Angebot und Bedarfsorientierung von Weiterbildungen sowie Transfermöglichkeiten in der Tätigkeit operationalisiert.

Um die angenommene Faktorstruktur zu prüfen, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Dabei wurde das angenommene vierfaktorielle Modell gegen ein einfaktorielles Modell getestet. Die Ergebnisse zeigten einen guten Fit für das vier Faktoren Modell mit CFI = .916, IFI = .916 und RMSEA = .065 im Vergleich zu dem deutlich schlechteren Fit des einfaktoriellen Modells mit CFI = .714, IFI = .716 und RMSEA = .119. Die Ergebnisse stützen dabei die hypothetisch angenommene Faktorstruktur. Zur Beurteilung der Reliabilität der vier Skalen wurde die interne Konsistenz berechnet. Die drei Skalen weisen eine gute bis sehr gute Reliabilität von .828 bis .950 auf.

Zusätzlich wird wie bereits in Studie 1 die *Akzeptanz der Befragung* als weiterer Einflussfaktor untersucht. Die Akzeptanz wird anhand der Teilnahmequote in einer Organisationseinheit erfasst (eingegangene Fragebögen / Mitarbeiteranzahl in der Organisationseinheit). Die Teilnahmequote kann als guter Indikator für die Akzeptanz einer Befragung verwendet werden (Fauth et al., 2013; Rogelberg et al., 2001).

8.3.2 Evaluations-Befragung

Analog zu Studie 1 wurde in der Evaluations-Befragung der wahrgenommene Umsetzungsgrad des Folgeprozesses erfasst. Die Fragen wurden analog zu den einzelnen Schritten des Folgeprozesses (vgl. Abschnitt 3.4.3, Abbildung 4) entwickelt und decken sich weitestgehend mit der in Studie 1 verwendeten Operationalisierung des Konstrukts. Die Fragen sind in Tabelle 26 aufgelistet.

Tabelle 26: Operationalisierung der Umsetzung des MAB Prozesses

Items
Hat Ihre Führungskraft mit Ihrem Team über mögliche Ursachen und Maßnahmen gesprochen?
Wurde mit der Umsetzung dieser Maßnahmen bereits begonnen?
Haben diese Maßnahmen bereits zu ersten spürbaren Verbesserungen geführt?
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Mitarbeiterbefragung?

Zusätzlich zum *Umsetzungsgrad* wurde die *Wirksamkeit der bisherigen Veränderungsmaßnahmen* erhoben. Hierbei wurde erfragt, ob bereits Verbesserungen in den einzelnen Themenbereichen, die in der Mitarbeiterbefragung enthalten waren, spürbar sind (vgl. Tabelle 27). Im ursprünglichen Fragebogen wurden alle Themenbereiche aus der vorangegangenen Mitarbeiterbefragung aufgelistet. Darunter waren zum einen Themenbereiche, die nur unternehmensweit durch die Unternehmensleitung verändert werden können (bspw. Entlohnung, Arbeit und Freizeit oder Unternehmensziele) sowie Module, die in den Verantwortungsbereich der jeweiligen dezentralen Führungskraft fallen (bspw. Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit mit der Führungskraft oder Information und Kommunikation). Die Einteilung in zentrale und dezentrale Themenbereiche wurde zusätzlich mit Vertretern des Unternehmens besprochen, um die Zuordnung mit den tatsächlich vorhandenen Handlungsmöglichkeiten der Führungskräfte abzustimmen. Für die weiteren Analysen wurden nur die Items verwendet, die den dezentralen, von den jeweiligen Führungskräften tatsächlich veränderbaren Themen zuzuordnen sind.

Tabelle 27: Operationalisierung der wahrgenommenen Wirksamkeit des Folgeprozesses

Item
Wurden seit der letzten Mitarbeiterbefragung Verbesserungen für den Themenbereich aus der MAB umgesetzt?
Tätigkeit
Arbeitsbedingungen
Weiterbildung
Berufliche Entwicklung
Kollegen
Führung
Information
Umgang mit Veränderungen

Um empirisch zu überprüfen, ob diese Zuordnung der Einzelfragen zu einem inhaltlich kohärenten Konstrukt zulässig ist, wurden ebenfalls konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt. Hierzu wurde zuerst ein einfaktorielles Modell postuliert, in dem alle Items der ursprünglichen Skalen auf einem gemeinsamen Faktor laden. Im nächsten Schritt wurden drei korrelierte Faktoren zweiter Ordnung postuliert. Faktor 1 umfasste dabei die vier Items zur Messung der Umsetzung des MAB Prozesses. Faktor 2 und 3 umfassten die Items zur Effektivität der Mitarbeiterbefragung, wobei auf einem Faktor alle Items zu zentralen Themenbereiche der MAB und auf dem anderen alle Items zu dezentralen Themenbereiche der MAB luden. Zu den dezentralen Themen gehören Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, Berufliche Entwicklung, Kollegen, Führung, Information und Umgang mit Veränderungen. Zu den zentralen Themen gehören Verbundenheit mit der Tätigkeit, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, Entlohnung, Arbeit und Freizeit, Vorstand, Umgang mit Kosten, Kundenorientierung, Unternehmensziele und Commitment. Für das zweifaktorielle Modell ergibt sich im Vergleich mit dem einfaktoriellen Modell ein deutlich besserer Fit (einfaktorielles Modell: CFI = .814, IFI = .815, RMSEA = .145; zweifaktorielles Modell: CFI = .940, IFI = .940, RMSEA = .083). Somit kann die angenommene Faktorstruktur bestätigt werden.

Die Reliabilitäten für beide Skalen fallen mit Cronbachs' $\alpha = .825$ für die Skala wahrgenommener Umsetzungsgrad des Folgeprozesses sowie mit Cronbach $\alpha = .899$ für die wahrgenommenen Wirksamkeit des Folgeprozesses sehr gut aus.

8.3.3 Führungskräftebefragung

In der Führungskräftebefragung wurde die *Einstellung der Führungskräfte gegenüber der Mitarbeiterbefragung* erfasst. Hierzu wurden drei Fragen eingesetzt, die erfassen sollten, inwieweit die Führungskräfte die Mitarbeiterbefragung als Feedbackinstrument nutzen bzw. sie als sinnvolles Instrument erachten (vgl. Tabelle 28). Für die Skala Einstellung der Führungskraft gegenüber der MAB ergab sich mit Cronbach $\alpha = .760$ eine zufriedenstellende Reliabilität.

Tabelle 28: Operationalisierung der Einstellung der Führungskräfte gegenüber der Mitarbeiterbefragung

Items
Sehen Sie die MAB als eine sinnvolle Ergänzung zu den jährlichen Mitarbeitergesprächen?
Sehen Sie das Feedback aus der MAB als eine Chance, Verbesserungen in Ihrem Führungsverhalten zu erreichen?
Nutzen Sie die Erfahrungen der MAB, um Verbesserungspotenziale umzusetzen?

Über die generelle Einstellung zum Instrument MAB hinaus wurde entsprechend den theoretischen Überlegungen in Abschnitt 3.4.4 die Selbstwirksamkeitsüberzeugung als eine entscheidende Persönlichkeitsvariable der Führungskraft im Veränderungsprozess erfasst. In Anlehnung an die ursprüngliche Konzeption von Selbstwirksamkeit durch Bandura als „beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments" (Bandura, 1997, S. 3) wurde im vorliegenden Fall die *spezifische Selbstwirksamkeit im Follow-Up Prozess* der Mitarbeiterbefragung erhoben. Da in der vorliegenden Studie das spezifische Verhalten in einem Mitarbeiterbefragungsprozess untersucht wird, wird auch bei der Operationalisierung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung auf ein spezifisches Maß zurückgegriffen, das auf den speziellen Untersuchungsgegenstand zugeschnitten wurde (vgl. Abschnitt 3.4.4).

Um die *veränderungsspezifische Selbstwirksamkeitsüberzeugung* zu erfassen, wurden die Führungskräfte gefragt, inwieweit sie der Meinung sind, dass sie bezogen auf die einzelnen Themenbereiche der Mitarbeiterbefragung tatsächlich Veränderungen initiieren können (vgl. Tabelle 29). Dabei wurden analog zur Variable Wahrgenommene Wirksamkeit des Folgeprozesses nur diejenigen Themenbereiche in den Fragebogen aufgenommen, die tatsächlich in der Verantwortung der Führungskraft lagen. Die Reliabilität der Skala Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Führungskraft kann mit .847 als sehr gut angesehen werden.

Tabelle 29: Operationalisierung der veränderungsspezifischen Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Item
Sind Sie der Meinung, dass Sie in folgenden Themengebieten in Ihrem Verantwortungsbereich Veränderungen bewirken können?
Tätigkeit
Arbeitsbedingungen
Weiterbildung
Berufliche Entwicklung
Kollegen
Führung
Information
Umgang mit Veränderungen

Entsprechend zur bisherigen Vorgehensweise wurden mit Hilfe von konfirmatorischen Faktorenanalysen zwei Modelle gegeneinander getestet. Das zweifaktorielle Modell mit den Faktoren Einstellung gegenüber der MAB und Selbstwirksamkeitsüberzeugung der FK zeigte mit CFI = .995, IFI = .996 und RMSEA = .018 einen deutlich besseren Fit als das Generalfaktormodell mit CFI = .661, IFI = .704 und RMSEA = .148.

Zusammenfassend können sowohl die Faktorstrukturen als auch die Reliabilitäten der verwendeten Skalen als gut bis sehr gut bewertet werden.

8.4 Zulässigkeit der Aggregation der Daten

Da die weiteren Analysen anhand aggregierter Daten erfolgen sollen, muss geprüft werden, ob die Aggregation der Individualdaten auf Ebene der Abteilung zulässig ist. Hierzu wurden die Kennwerte ICC(1), ICC(2) und $r_{WG(J)}$ berechnet. Die Ergebnisse für die verwendeten Skalen sind in Tabelle 30 dargestellt. Grundsätzlich ergeben sich für Kennzahlen der Beurteilerreliabilität moderate bis sehr gute Werte.

Tabelle 30: Beurteilerreliabilität ICC(1) / ICC(2) und -übereinstimmung $r_{WG(J)}$

Skala	ICC(1)	ICC(2)	$r_{WG(J)}$
Führung	.25	.75	.78
Weiterbildung	.13	.57	.74
Information und Kommunikation	.10	.49	.79
Umgang mit Veränderungen	.27	.76	.79
Wahrgenommener Umsetzungsgrad des MAB-Prozesses	.15	.77	.65
Wahrgenommene Wirksamkeit des MAB-Prozesses	.14	.46	.56

Zusätzlich zu den Kennzahlen zur Beurteilerreliabilität werden in Tabelle 31 die Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen zur Untersuchung von Abteilungsunterschieden auf den Untersuchungsvariablen dargestellt. Es zeigt sich für alle Variablen ein hochsignifikanter Effekt der *Abteilungszugehörigkeit* auf die Gruppenunterschiede. Die Effektstärken η^2 liegen dabei zwischen .182 und .407, was durchgehend großen Effekten (*Cohens f* > .40) entspricht (Cohen, 1988). Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Aggregation der Individualwerte auf Abteilungsniveau als zulässig angesehen werden. Dies erlaubt die Aggregation der Individualwerte zu Abteilungswerten.

Tabelle 31: Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen der Wahrnehmung des Mitarbeiterbefragungsprozesses

Skala	MS _A	df _E	F	p	η^2	Cohens <i>f</i>
Führung	2.243	40	4.000	.000	.330	,702
Weiterbildung	1.388	40	2.387	.000	.227	,542
Information und Kommunikation	.864	40	1.809	.003	.182	,472
Umgang mit Veränderungen	1.990	40	4.359	.000	.349	,732
Wahrgenommener Umsetzungs- grad des MAB-Prozesses	2.440	40	4.198	.000	.407	,828
Wahrgenommene Wirksamkeit des MAB- Prozesses	1.860	40	1.860	.002	.234	,553

Um einen Überblick über die absolute Ausprägungshöhe der verwendeten Skalen sowie deren Beziehungen untereinander zu erhalten, sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Korrelationen in Tabelle 32 dargestellt. Es ist auffällig, dass einige Korrelationen zwischen den Konstrukten trotz ihrer moderaten Höhe von ca. .20 nicht signifikant sind. Eine mögliche Ursache könnte die geringe Stichprobengröße von 41 Abteilungen sein. Aufgrund der Aggregation der individuellen Antworten auf Abteilungsebene wurden bspw. die Antworten von 10 Mitarbeitern einer Abteilung auf einen Abteilungsmittelwert summiert. Diese Reduktion im Stichprobenumfang hat schließlich auch eine Reduktion der Teststärke der statistischen Verfahren zur Folge (Harter et al., 2002). Dies trifft vor allem auf kleine Effekte zu, die meist nur mit einem größeren Stichprobenumfang empirisch nachweisbar sind (Cohen, 1992).

Zusätzlich fällt auf, dass die Facette *Führung* mit fünf der sieben anderen Variablen signifikant bis hochsignifikant korreliert. Daneben liegen substantielle Korrelationen zwischen *Umgang mit Veränderung* und *Weiterbildung* ($r = .703$) sowie *Information und Kommunikation* ($r = .365$), *Umsetzung des MAB-Prozesses* und *Wirksamkeit des MAB-Prozesses* ($r = .525$) vor.

Tabelle 32: Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Korrelationen der in Stichprobe 3 verwendeten Skalen

Skala	M	SD	Korrelationen						
			1	2	3	4	5	6	7
[1] Akzeptanz der Befragung	.91	.137	-						
[2] Führung	2.09	.50	-.008	.950					
[3] Weiterbildung	2.33	.42	-.123	.440**	.851				
[4] Information und Kommunikation	2.39	.37	.271	.434**	.169	.828			
[5] Umgang mit Veränderungen	2.29	.47	-.124	.762**	.703**	.365*	.872		
[6] Einstellung der FK gegenüber der Mitarbeiterbefragung	2.45	.57	-.266	-.002	.199	-.266	.133	.760	
[7] Selbstwirksamkeitsüberzeugung der FK im Veränderungsprozess	2.75	.54	-.222	-.076	-.005	-.231	-.070	.525**	.847
[8] Wahrgenommener Umsetzungsgrad des MAB-Prozesses	2.44	.80	.143	.442**	.288	.282	.597**	.274	.198
[9] Wahrgenommene Wirksamkeit des MAB-Prozesses	2.49	.63	.264	.366*	.235	.321*	.379*	.276	.335*
									.670**
									.899

Anmerkung: Die Reliabilitäten sind in der Diagonale dargestellt; M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, FK = Führungskraft; Signifikanzniveau: **p<=.01; *p<=.05

8.5 Analyseverfahren

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, standen für die Untersuchung der Hypothesen Daten aus drei verschiedenen Erhebungen zur Verfügung. In Stichprobe 1 und 2 wurden Daten von Mitarbeitern erhoben, die ihre Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit mittels eines Abteilungscode angaben. Analog zu diesen Abteilungen wurden in Stichprobe 3 die entsprechenden Führungskräfte befragt. Um diese Mitarbeiter- und Führungskräfte Datensätze miteinander in Beziehung setzen zu können, mussten die Mitarbeiterstichproben auf Abteilungsebene aggregiert werden.

Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Varianzanalyse zur Prüfung von Gruppenunterschieden auf den Untersuchungsvariablen dargestellt. Sowohl die Prüfung für die Zulässigkeit der Aggregation auf Abteilungsniveau als auch die Varianzanalysen zur Untersuchung von Gruppenunterschieden werden anhand der Individualdaten durchgeführt. Da die Variable Akzeptanz der Befragung jedoch nur für jede Abteilung vorliegt, wird sie aus diesen beiden Analysen ausgeschlossen.

Um zu überprüfen, welchen Einfluss Eigenschaften der Führungskraft sowie die bereits in Studie 1 identifizierten relevanten Rahmenfaktoren auf die Ergebniskriterien der Mitarbeiterbefragung haben, wurde ein Pfadmodell aufgestellt. Anhand des Pfadmodells können die kausalen Beziehungen zwischen den einzelnen Modellvariablen untersucht werden. Eine Pfadanalyse stellt eine Erweiterung der multiplen Regression dar, die es erlaubt, komplexe Beziehungen zwischen Daten zu untersuchen (Bortz & Schuster, 2010). Die Pfadanalyse stellt eine Unterform von Strukturgleichungsmodellen dar, in dem anhand eines Messmodells die Beziehungen zwischen den einzelnen Indikatoren untersucht werden. Die Pfadanalyse wurde mit dem Statistikprogramm AMOS (Arbuckle, 2007) durchgeführt.

Im Pfadmodell werden auch indirekte Effekte untersucht. Ein indirekter Effekt bzw. ein Mediatoreffekt liegt vor, wenn eine Drittvariable (der Mediator) für den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable vollständig oder zum Teil verantwortlich ist (1986). Dabei können durch die Untersuchung von Mediatoren neue Erkenntnisse gewonnen werden, wenn die Zusammenhänge zwischen zwei Variablen nicht hinreichend erklärt werden können. Die Wirkung eines Mediators ist in Abbildung

24 dargestellt. In Teil A der Abbildung ist der Einfluss einer unabhängigen Variable X auf eine abhängige Variable Y mit c gekennzeichnet. Wird nun ein Mediatoreffekt unterstellt, so kann der Mediatoreffekt anhand der Pfade a und b untersucht werden. Das β -Gewicht des Mediatoreffekts entspricht dabei dem Produkt aus a und b (indirekter Effekt $a*b$ der unabhängigen Variable X über den Mediator M auf die abhängige Variable Y).

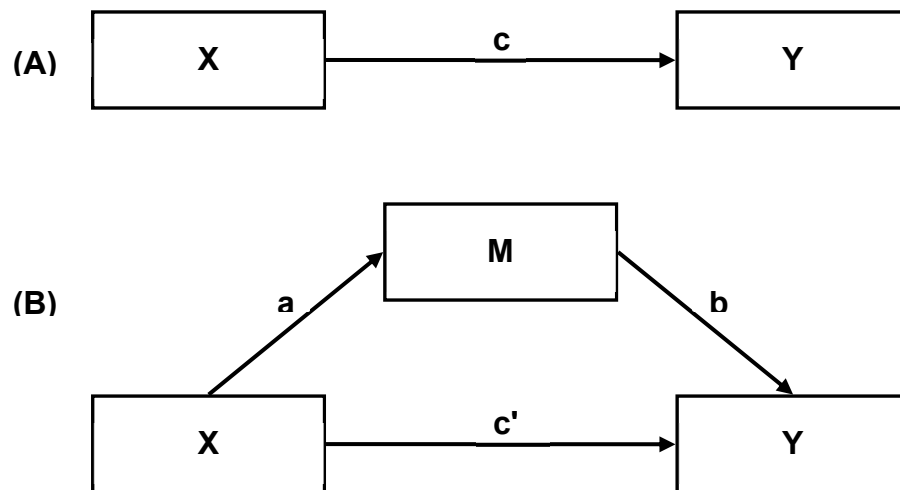


Abbildung 24: Wirkungszusammenhang zwischen Prädiktor, Mediator und Kriterium

Eine der meistzitierten Arbeiten zur Untersuchung von Mediatoreffekten stammt von Baron und Kenny (1986). Die Autoren unterscheiden zwischen partieller und vollständiger Mediation und schlagen ein Verfahren aus einer Reihe verschiedener Regressionen vor, um den Mediatoreffekt zu prüfen. Diese klassische Vorgehensweise wurde in den letzten Jahren vor allem aus methodischen Bedenken durch andere Verfahren abgelöst (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002; MacKinnon, Warsi & Dwyer, 1995; Preacher & Hayes, 2008).

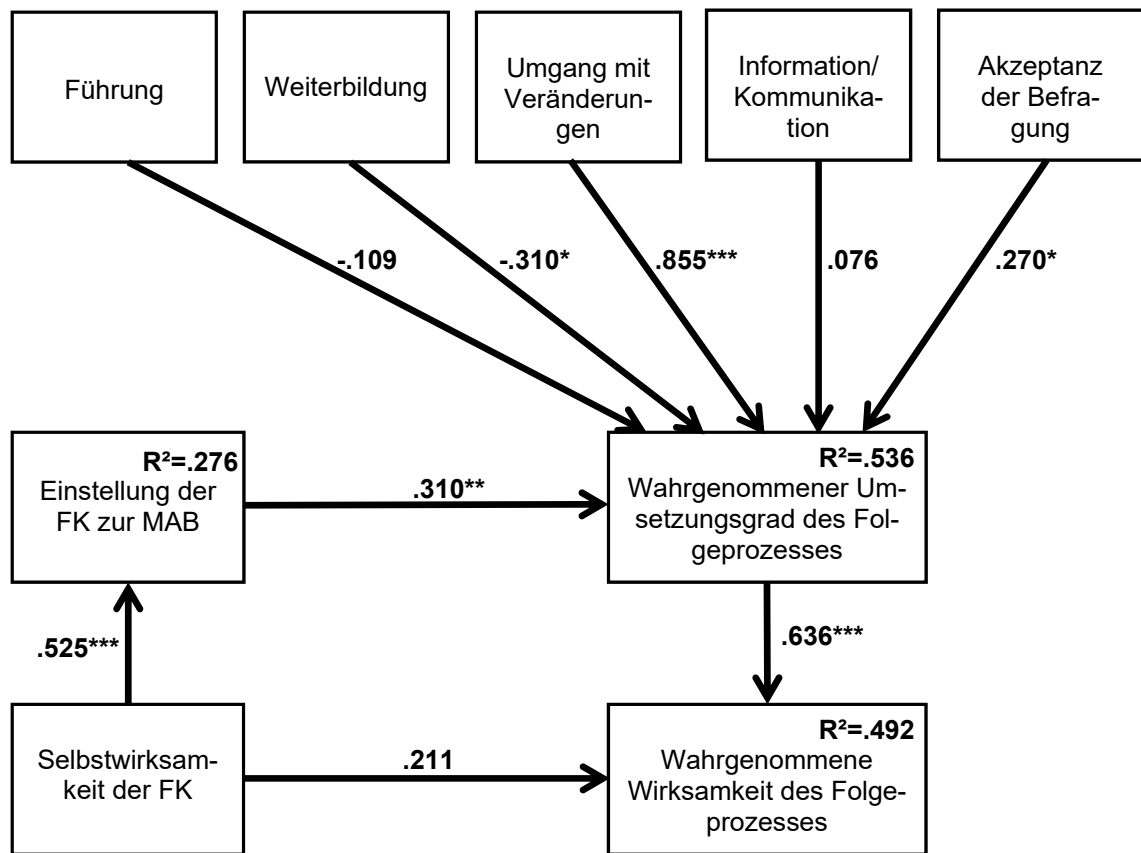
Zur statistischen Prüfung eines indirekten Effekts wurde in den letzten Jahren das Bootstrapping Verfahren als Alternative zu verteilungsbasierten Signifikanztests vorgeschlagen (Preacher & Hayes, 2008; Shrout & Bolger, 2002). Bootstrapping macht keine Annahmen über die zugrunde liegende Verteilung der Variablen, sondern simuliert über Zufallsstrichproben aus dem eigentlichen Datensatz J verschiedene Stichproben der Größe N. In jeder dieser simulierten Stichproben wird nun der indirekte Effekt $a*b$ berechnet. Somit wird die Verteilung des indirekten Effektes innerhalb der J Stichproben

geschätzt. Anhand dieser simulierten Verteilung wird schließlich ein Konfidenzintervall für den indirekten Effekt mit gegebenem α -Niveau berechnet. Wenn das Konfidenzintervall nicht die Zahl 0 beinhaltet, kann davon ausgegangen werden, dass der empirisch ermittelte Mediatoreffekt auch auf dem gewählten α -Niveau signifikant ist. Da es sich hier um Simulationsdaten handelt, sollte die Anzahl J der Stichproben ausreichend groß gewählt werden. Preacher und Hayes (2008) empfehlen dabei eine Mindestgröße von $J = 1000$ simulierten Stichproben. Das Bootstrapping Verfahren ist bereits in das Statistikprogramm AMOS (Arbuckle, 2007) integriert.

8.6 Empirische Ergebnisse

In Abschnitt 8.4 konnte bereits gezeigt werden, dass substantielle Unterschiede zwischen den Antworten der Mitarbeiter der jeweiligen Abteilungen auf den abhängigen Variablen Wahrgenommener Umsetzungsgrad und Wirksamkeit des MAB - Prozesses bestehen. Anhand des postulierten Pfadmodells soll nun der Einfluss der unterschiedlichen Kontextvariablen näher untersucht werden.

Für das Modell wurden ähnliche Annahmen wie in Studie 1 postuliert. Es wird davon ausgegangen, dass die in der Mitarbeiterbefragung gemessenen Kontextvariablen bedeutende Einflussfaktoren auf den *wahrgenommenen Umsetzungsgrad* des Folgeprozesses aus Sicht der Mitarbeiter sind. Zusätzlich wird postuliert, dass die *Einstellung der Führungskraft* zur Mitarbeiterbefragung einen Einfluss auf den Umsetzungsgrad des Folgeprozesses hat. Dies steht im Einklang zu den generellen Forschungsergebnissen zum Zusammenhang zwischen Einstellungen und tatsächlichem Verhalten (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 2000). Die Ergebnisse der Pfadanalyse sind in Abbildung 25 dargestellt. Das Modell erreicht mit $\chi^2 = 21.700$, $df = 17$, $p = .197$, CFI = .965, IFI = .969 und RMSEA = .083 durchgehend gute bis sehr gute Gütekriterien.



Anmerkung: (***) $p = .000$; (**) $p \leq .01$; (*) $p \leq .05$

Abbildung 25: Pfadmodell zum Einfluss von Führungsverhalten und Veränderungskultur in der Abteilung auf die Umsetzung und Effektivität des MAB-Prozesses

Bis auf drei Ausnahmen sind alle postulierten Pfadkoeffizienten signifikant. Es zeigt sich, dass die Facetten *Umgang mit Veränderungen* ($\beta = .855$) und *Weiterbildung* ($\beta = -.310$), die *Akzeptanz der Befragung* ($\beta = .270$) sowie die *Einstellung der Führungskraft* zur Mitarbeiterbefragung ($\beta = .310$) einen signifikanten Einfluss auf die *wahrgenommene Umsetzung* des Mitarbeiterbefragungsprozesses haben. Für die Facette *Weiterbildung* ergibt sich entgegen der positiven Korrelation mit dem Umsetzungsgrad ein negativer Pfadkoeffizient. Alle anderen Effekte sind jedoch positiv und damit gleichgerichtet. Diese Prädiktoren klären insgesamt 53,6% der Varianz des wahrgenommenen Umsetzungsgrades des Folgeprozesses auf. Somit konnte Hypothese 1 bestätigt werden. Es zeigte sich allerdings kein signifikanter Einfluss der Facette *Führung* auf den Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung. Hypothese 2 musste somit verworfen werden.

Die *wahrgenommene Wirksamkeit* der Mitarbeiterbefragung wird wiederum direkt durch den *Umsetzungsgrad des Folgeprozesses* ($\beta = .636$) beeinflusst. Insgesamt werden 49,2% der Varianz der wahrgenommenen Wirksamkeit des Folgeprozesses aufgeklärt. Hypothese 3 und 5 können somit als bestätigt angesehen werden.

Die *Einstellung der Führungskraft* zur Mitarbeiterbefragung wird schließlich direkt durch die *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* der Führungskraft beeinflusst ($\beta = .525$), womit auch Hypothese 4 bestätigt werden konnte. Die Variable klärt 27,6% der Varianz auf.

Tabelle 33: Indirekte Effekte auf den Umsetzungsgrad und die Wirksamkeit der MAB

	Selbstwirksamkeits- überzeugung der FK	Umgang mit Verän- derungen	Einstellung der FK ggü. der MAB
Umsetzungsgrad des Folgeprozesses	.163		
Wirksamkeit des Folgeprozesses	.103	.544	.197

Anmerkung: Alle Effekte sind signifikant mit $p < .05$.

Neben diesen direkten Effekten ergeben sich auch vier indirekte Mediatoreffekte (vgl. Tabelle 33). Es zeigt sich jeweils ein indirekter Effekt der *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* der FK über die *Einstellung der Führungskraft* gegenüber der MAB auf die beiden abhängigen Variablen. Zusätzlich mediiert der *Umsetzungsgrad des Folgeprozesses* den Einfluss der Variablen *Umgang mit Veränderungen* und *Einstellung der Führungskraft* gegenüber der MAB auf die *wahrgenommene Wirksamkeit* des Folgeprozesses. Es liegt jedoch kein direkter Einfluss der *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* auf die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung vor. Hypothese 6 muss somit verworfen werden.

Diese Ergebnisse zeigen, dass der Umsetzungsgrad wie bereits in Studie 1 von Kontextvariablen wie Aspekte des Organisationsklimas sowie der Akzeptanz der Befragung direkt beeinflusst wird. Als stärkster Einflussfaktor konnte dabei die Klimafacette *Umgang mit Veränderungen* identifiziert werden. Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse jedoch die wichtige Rolle von Eigenschaften der Führungskraft auf den Umsetzungsgrad und die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen. Die *Einstellung der Führungskraft* zur Mitarbeiterbefragung sowie die *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* im Folgeprozess konnten als wichtige Persönlichkeitsvariablen identifiziert werden. Je mehr die Führungskraft

davon überzeugt ist, die Themenbereiche der MAB im eigenen Verantwortungsbereich auch tatsächlich gestalten und verändern zu können, desto positiver ist sie auch der MAB gegenüber eingestellt und betrachtet sie als sinnvolles Instrument. Dies wiederum führt dazu, dass die Führungskraft auch tatsächlich den vorgeschlagenen Folgeprozess umsetzt und dieser aus Sicht der Mitarbeiter zu positiven Veränderungen führt.

Zusätzlich konnte auch gezeigt werden, dass der *Umsetzungsgrad einer Mitarbeiterbefragung* einen direkten Einfluss auf die bereits realisierten Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter hat. Je mehr die einzelnen Schritte des Folgeprozesses (Information über die Ergebnisse, Maßnahmenableitung und -umsetzung) umgesetzt wurden, umso stärker werden Verbesserungen der einzelnen Themenbereiche der Befragung berichtet.

9 Diskussion

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen als Veränderungsinstrument zu untersuchen. Hierzu wurden folgende drei Forschungsfragen formuliert:

- (1) Was sind die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung?
- (2) Wie wirken sich Veränderungsmaßnahmen im Folgeprozess auf die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen aus?
- (3) Welchen Einfluss hat die Führungskraft auf die Wirksamkeit von Folgeprozessen?

Die empirische Überprüfung dieser Forschungsfragen wurde anhand verschiedener Stichproben durchgeführt und in den Kapiteln 6, 7 und 8 ausführlich dargestellt. Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse der einzelnen Studien zusammengefasst, diskutiert und interpretiert (Abschnitt 9.1). Es folgt in Abschnitt 9.2 die Diskussion von Einschränkungen der Arbeit sowie der Implikationen für die weitere Forschung. In Abschnitt 9.3 werden Implikationen für die betriebliche Praxis von Mitarbeiterbefragung dargestellt. Schließlich endet die Arbeit mit einem Schlusswort in Abschnitt 9.4.

9.1 Zusammenfassung, Diskussion und Interpretation der empirischen Befunde

Ziel von Studie 1 war es, in einer explorativen Untersuchung die wichtigsten Einflussfaktoren auf den wahrgenommenen Umsetzungsgrad von Mitarbeiterbefragungen zu identifizieren. Als Einflussfaktoren wurden verschiedene Facetten des *Organisationsklimas*, der *Arbeitszufriedenheit* sowie *Kontextfaktoren* der verschiedenen Organisationen untersucht. In der vergleichenden Betrachtung der deskriptiven Ergebnisse zeigten sich bereits Unterschiede zwischen den 12 Organisationen in der Untersuchungsstichprobe. Entsprechend konnten bei der inferenzstatistischen Prüfung des Einflusses des Faktors *Organisationszugehörigkeit* auf den *wahrgenommenen Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung* signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Teilstichproben nachgewiesen

werden. Auch der Faktor *Art der Befragung* im zweiten Messzeitpunkt stellt einen signifikanten Einflussfaktor auf den Umsetzungsgrad der Befragung dar. Hier zeigen die explorativen Analysen, dass bereits im ersten Messzeitpunkt auf den Untersuchungsvariablen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bestanden. Die Tatsache, dass eine Organisation eine *Evaluation des Folgeprozesses* mit Hilfe einer Check-Befragung durchführt, ist daher nicht unabhängig von den anderen untersuchten Kontextfaktoren. Vielmehr scheinen Organisationen, die sich für eine explizite Evaluationsbefragung entscheiden, bereits positivere Ausprägungen auf den organisationalen Rahmenbedingungen vorzuweisen. Interessanterweise zeigt sich der größte Unterschied mit $d = .577$ für die Klimafacetten *Umgang mit Veränderungen*. Dies legt nahe, dass Organisationen, die über ein positives Veränderungsklima verfügen, auch ein größeres Interesse daran haben, den laufenden Folgeprozess mit einer spezifischen Befragung zu evaluieren und die Ergebnisse der Evaluation wiederum für die Anpassung und Optimierung des weiteren Prozesses zu nutzen.

Die anschließende Regressionsanalyse zur Untersuchung des Einflusses der einzelnen Faktoren auf den *Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung* zeigt widersprüchliche Ergebnisse. Trotz durchgehend positiver bzw. gleichgerichteter Korrelationen zwischen den Variablen weisen einige Prädiktoren ein negatives Regressionsgewicht auf. Dies ist vor allem methodischer Beschränkungen der Regressionsanalyse geschuldet (vgl. Abschnitt 6.5). Hierbei erweist sich die Berechnung der Relative Weights als Ergänzung zur linearen Regression als äußerst hilfreich bei der Identifikation der wichtigsten Einflussfaktoren. Es ergeben sich vier Faktoren, die jeweils einen Anteil von mehr als 10% der Varianz des Kriteriums aufklären. Demnach gehören die Organisationsklimafacetten *Umgang mit Veränderungen*, *Information* und *Weiterbildung* zu den bedeutendsten Einflussfaktoren auf die Umsetzung der Mitarbeiterbefragung, sie klären gemeinsam 65% der Varianz am Kriterium auf.

Diese Ergebnisse sind jedoch nicht weiter verwunderlich, da der offene Umgang mit Veränderungen ein Grundmerkmal des Survey-Feedback-Ansatzes darstellt. Werden Mitarbeiterbefragungen im Sinne eines modernen Innovationsinstruments eingesetzt, so kann dies nur erfolgreich sein, wenn auch ein Klima für Veränderungen gegeben ist. Dies ent-

spricht auch der Argumentation von Schneider und Kollegen gegen ein generelles Klimakonstrukt und für die Verwendung spezifischer Klimafacetten, die auf den spezifischen Untersuchungsgegenstand zugeschnitten sind (Schneider, 1975, 1995; Schneider et al., 2013). Die Verbindung eines positiven Veränderungsklimas und einer offenen Informationspolitik zur erfolgreichen Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen als Veränderungsinstrument liegt hierbei auf der Hand. Die Facette *Weiterbildung* umfasst Aspekte von individuellem Lernen und Entwicklung sowie der Förderung dieser Aspekte durch den Vorgesetzten. Dies steht im Einklang mit der Offenheit für Neues und korrespondiert auch mit der Bereitschaft, aus Befragungsergebnissen zu lernen und Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten (Feinstein, 2010).

Darüber hinaus ist die *Akzeptanz der Befragung* gemessen an der Beteiligungsquote in der Mitarbeiterbefragung der zweitwichtigste Einflussfaktor auf die wahrgenommene Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung. Je höher der Rücklauf in der Mitarbeiterbefragung und damit die Akzeptanz des Instruments ausfiel, umso wirksamer beurteilen die Mitarbeiter später auch den Befragungsprozess. In Abteilungen, in denen die Akzeptanz der Befragung groß ist, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Befragungsprozess auch im Sinne eines Veränderungsprozesses zur Identifikation von Veränderungspotentialen umgesetzt wird. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die Wahrnehmung des positiven Veränderungsklimas von einer breiten Masse der Mitarbeiter geteilt wird und die Mitarbeiterbefragung daher auch von einer größeren Anzahl an Mitarbeitern als sinnvolles Instrument angesehen wird.

Diese Ergebnisse werden schließlich auch von den empirischen Befunden in Studie 3 gestützt. Zielsetzung von Studie 3 war es, den Einfluss von Kontextvariablen auf den *Umsetzungsgrad* und die *Wirksamkeit* eines spezifischen Folgeprozesses zu untersuchen. Hierzu wurden Daten eines Unternehmens aus einer Mitarbeiterbefragung, einer Führungskräftebefragung und einer Check Befragung kombiniert. Neben organisationalen Kontextvariablen wurden zusätzlich die beiden Persönlichkeitsvariablen *Einstellung der Führungskraft gegenüber der Mitarbeiterbefragung* sowie *Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Führungskraft im Folgeprozess* untersucht. Wie bereits in Studie 1 erweisen sich die Faktoren *Akzeptanz der Befragung* und *Umgang mit Veränderung* als bedeutende Einflussfaktoren auf den *wahrgenommenen Umsetzungsgrad der Mitarbeiterbefragung*.

Vor allem die Facette *Umgang mit Veränderungen* hat sowohl auf den *Umsetzungsgrad* als auch indirekt auf die *wahrgenommene Wirksamkeit des Folgeprozesses* den stärksten Einfluss. Dies unterstreicht die Bedeutung des Organisationsklimas auf den Erfolg spezifischer Projekte wie einer Mitarbeiterbefragung. Wie in Studie 1 ergibt sich auch ein signifikanter Effekt der *Weiterbildung* auf den wahrgenommenen Umsetzungsgrad. Allerdings fällt dieser Effekt im Gegensatz zu Studie 1 negativ aus. Je besser das Modul *Weiterbildung* in einer Abteilung beurteilt wird, umso schlechter fällt die Wahrnehmung des Umsetzungsgrades aus. Dieser Effekt widerspricht allerdings der positiven Korrelation zwischen beiden Variablen, was eine gleichförmige Entwicklung annehmen lässt. Es ist hier davon auszugehen, dass aufgrund der Interkorrelation der Variablen die Effekte der Regressionsanalysen aufgrund methodischer Einschränkungen verfälscht werden (vgl. Abschnitt 6.5), was zu Fehlinterpretationen der Zusammenhänge führen kann (Johnson, 2000, 2004). Im vorliegenden Fall ist die Stichprobengröße jedoch leider zu gering, um diese Aspekte weiter zu untersuchen.

Die Ergebnisse von Studie 3 zeigen auch, dass die Führungskraft neben dem Organisationsklima ein zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung und Wirksamkeit eines Mitarbeiterbefragungsprozesses innerhalb der eigenen Abteilung darstellt. Die Bewertung der Facette *Führung* hat zwar keinen signifikanten Einfluss auf den Umsetzungsgrad. Allerdings zeigen sich signifikante Effekte für die beiden individuellen Faktoren *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* und *Einstellung der Führungskraft gegenüber der Mitarbeiterbefragung*. Je mehr die Führungskraft davon überzeugt ist, die Themenbereiche der MAB selbstständig verändern zu können, desto positiver war auch die Einstellung gegenüber dem Instrument. Wenn die Führungskraft der MAB gegenüber positiv eingestellt war, dann führte dies auch dazu, dass die Mitarbeiter in der späteren Checkbefragung den Umsetzungsgrad als hoch einstufen. Über diese Verbindung hat Selbstwirksamkeit einen indirekten Effekt auf die Variablen Umsetzungsgrad und Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung.

Jedoch sind nicht alle in Studie 3 untersuchten Effekte signifikant. Die geringe Stichprobengröße führt im vorliegenden Fall dazu, dass eher nur mittlere und große Effekte signifikant werden (vgl. Abbildung 25, Seite 169). Um kleine Effekte nachweisen zu können, war die Teststärke nicht ausreichend. Hypothese 2 und 6 mussten daher verworfen

werden. Trotz dieser methodischen Einschränkungen verdeutlichen die Ergebnisse von Studie 3, dass die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung nicht von der bloßen Durchführung einer Mitarbeiterbefragung mit Folgeprozessen abhängt. Vielmehr hängt der Erfolg des Instruments stark am Können (*Selbstwirksamkeit*) und Wollen (*Einstellung*) der Führungskräfte, die die dezentralen Prozessverantwortlichen in den einzelnen Abteilungen darstellen.

Ziel der zweiten Studie war es, den Einfluss von Veränderungsmaßnahmen auf die Entwicklung von Befragungsergebnissen im Zeitverlauf zu untersuchen. Für die empirischen Analysen lagen Daten zweier Mitarbeiterbefragungen aus einem Unternehmen sowie die Dokumentation der Veränderungsmaßnahmen vor, die zwischen beiden Befragungen in den einzelnen Abteilungen, Bereichen und Standorten des Unternehmens umgesetzt wurden.

Um die Veränderungen der Befragungsergebnisse von t_1 nach t_2 zu betrachten, wurden zuerst t-Tests für gepaarte Stichproben mit den Mittelwerten jeder Facette des Fragebogens in beiden Messzeitpunkten gerechnet. Es zeigen sich dabei für die drei Facetten *Strategie in der Abteilung*, *Entlohnung* und *Umsetzungsgrad der letzten MAB* signifikante Steigerungen der Mittelwerte von t_1 nach t_2 . Der Mittelwert des *Organisationalen Commitments* verringert sich wiederum im Zeitverlauf. Eine genauere Betrachtung der Mittelwertunterschiede und der Effektstärken ergibt außer für das Modul *Umsetzungsgrad der letzten MAB* nur geringe Effekte. Da mit steigender Stichprobengröße bereits sehr kleine Mittelwertunterschiede signifikant werden können, könnte es sich hier um ein Methodenartefakt aufgrund der großen Stichprobe handeln.

Der Unterschied in der Bewertung der Facette *Umsetzungsgrad der letzten MAB* zwischen den beiden Messzeitpunkten ist substantiell. Das ist jedoch nicht weiter verwunderlich. In dem untersuchten Unternehmen fand bereits zuvor eine Mitarbeiterbefragung statt, die jedoch nicht als strategischer Veränderungsprozess angelegt war. Im ersten Messzeitpunkt wurde also mit diesem Modul der vorangegangene Befragungsprozess bewertet. Im zweiten Messzeitpunkt wurde dann der Befragungsprozess bewertet, dessen Veränderungsmaßnahmen Bestandteil dieser Studie sind. Die signifikant bessere Beur-

teilung in t_2 zeigt deutlich, dass der Folgeprozess und die Maßnahmenableitung die intendierte Wirkung zeigen und bestätigt die Forderung, Mitarbeiterbefragungen immer als Innovations- und Veränderungsprojekte zu konzipieren.

In der sequentiellen Betrachtung des Einflusses der Maßnahmenaktivitäten auf die Veränderung der MAB Ergebnisse im Zeitverlauf wurde für jeden Themenbereich des Fragebogens eine Varianzanalyse mit Messwiederholung durchgeführt. Dabei bildeten die Werte der einzelnen Facetten gemessen in t_1 und t_2 den Messwiederholungsfaktor. Als Zwischensubjektfaktor wurde der *Einfluss der themenbezogenen Maßnahmenaktivität* untersucht. Mit diesem Design konnte geprüft werden, ob sich zum einen die Mittelwerte eines spezifischen Moduls in Abhängigkeit des Vorhandenseins von Maßnahmen zu diesem Modul im Zeitverlauf unterschiedlich entwickeln. Zusätzlich wurde untersucht, ob sich die Mittelwerte von Mitarbeitern, die von Maßnahmen zu einem bestimmten Modul betroffen waren, getrennt in beiden Messezeitpunkten von Mitarbeitern ohne Maßnahmen unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen ein deutlich differenzierteres Bild als die alleinige Betrachtung der Veränderung der Befragungsergebnisse. Für acht der zehn untersuchten Themenbereiche ergeben sich signifikante Effekte. Betrachtet man die Mittelwertunterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen mit und ohne Maßnahmen zu den einzelnen Modulen, so ergeben sich in t_1 für die sieben Themenbereiche *Lernen und Entwicklung*, *Strategie in der Abteilung*, *Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen*, *Qualität*, *Entlohnung*, *Organisationales Commitment* und *Umsetzungsgrad der letzten MAB* niedrigere Werte für Mitarbeiter, die von Maßnahmen zu diesen Themen betroffen sind. Die Themen werden im ersten Messzeitpunkt also schlechter bewertet als von Mitarbeitern, die später nicht von Maßnahmen zu dem jeweiligen Thema betroffen waren. Folgt man dieser Idee, sollten Veränderungsmaßnahmen an denjenigen Themenbereichen ansetzen, die in der Befragung schlecht bewertet wurden, um die zugrundeliegenden Prozesse zu optimieren und damit auch deren zukünftige Bewertung zu verbessern. Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass die umgesetzten Maßnahmen auch dem tatsächlichen Handlungsbedarf in den einzelnen Abteilungen entsprachen.

Es stellt sich nun die Frage, ob diese dem Handlungsbedarf entsprechenden Maßnahmen, auch tatsächlich die beabsichtigte Wirkung zeigten. Betrachtet man die Mittelwerte in

Messzeitpunkt t_2 , so bleiben diese Mittelwertunterschiede außer für die Modul *Entlohnung*, *Organisationales Commitment* und *Umsetzungsgrad der letzten MAB* auch in t_2 bestehen. Diese absoluten Mittelwertunterschiede sagen jedoch noch nichts über die tatsächliche Wirkung der Maßnahmen aus. So wird das Modul *Lernen und Entwicklung* in beiden Messzeitpunkten von Mitarbeitern mit Maßnahmen zu dem Modul schlechter bewertet, relativ betrachtet steigt jedoch die Zufriedenheit für Mitarbeiter mit Maßnahmen signifikant an. Für Mitarbeiter ohne Maßnahmen zu diesem Modul sinkt die Zufriedenheit wiederum signifikant. Dieser gegenläufige Effekt zeigt sich entsprechend auch für die Themen *Entlohnung* und *Organisationales Commitment*. In beiden Fällen ist der Mittelwertunterschied in t_2 nicht mehr signifikant. Für diese Themenbereiche kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur die „richtigen“ Maßnahmen umgesetzt wurden, sondern die Maßnahmen auch tatsächlich die beabsichtigte Wirkung einer Verbesserung der Bewertung des Themas bewirkten.

Für das *Organisationale Commitment* zeigt sich hier ein interessanter Effekt. In der Gesamtbetrachtung der Befragungsergebnisse liegt eine leichte Reduktion des Commitments von t_1 nach t_2 vor. Die detaillierte Betrachtung der Maßnahmeneffekte zeigt aber, dass diese Reduktion nur für Mitarbeiter ohne Veränderungsmaßnahmen zum Commitment gilt. Mitarbeiter, die von Maßnahmen zur Erhöhung des Commitments betroffen waren, weisen in t_2 auch ein höheres Commitment als in t_1 auf. Dies bestätigt eindrücklich die Notwendigkeit einer genaueren Betrachtung der Umsetzung des Befragungsprozesses, wenn die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung bewertet werden soll.

Die Ergebnisse sind jedoch nicht immer so eindeutig. Die Bewertung des Themas *Qualität* bleibt über beide Messzeitpunkte für Mitarbeiter ohne Maßnahmen stabil. Mitarbeiter mit Maßnahmen bewerten diesen Themenbereich in t_2 tendenziell schlechter, dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant.

Schließlich wurde überprüft, ob die *organisatorische Ebene der Maßnahmen* einen Einfluss auf die Entwicklung der Modulbewertungen hat. Im betrachteten Mitarbeiterbefragungsprojekt konnten Maßnahmen auf *Abteilungs-*, *Bereichs-* oder *Standortebene* abgeleitet werden. In Kapitel 4 wurde die Frage formuliert, wie sich dieser unterschiedliche Fokus der Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit auswirkt. Hier ergibt sich kein klares Muster

in den Ergebnissen. Für das Modul *Lernen und Entwicklung* liegt eine signifikante Steigerung der Zufriedenheit für Mitarbeiter mit Maßnahmen auf Abteilungs- und Bereichsebene vor, für Standortmaßnahmen verändert sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht. Die Bewertung der *Zusammenarbeit mit Kollegen* verschlechtert sich signifikant für Mitarbeiter, die von Standortmaßnahmen betroffen sind. Für Mitarbeiter mit Bereichsmaßnahmen verbessern sich die Mittelwerte wiederum und für Mitarbeiter mit Abteilungsmaßnahmen bleibt die Bewertung gleich. Für das Modul *Umsetzungsgrad der letzten MAB* zeigt sich, dass der generelle Anstieg der Zufriedenheit nur für Mitarbeiter mit Maßnahmen auf Abteilungs- oder Bereichsebene vorliegt. Die Zufriedenheit von Mitarbeitern, die von Standortmaßnahmen betroffen sind, verändert sich nicht signifikant über die Zeit. Allerdings weisen diese Mitarbeiter auch eine bessere Bewertung des *Umsetzungsgrads der letzten MAB* in t_1 im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen auf. Zumindest für diese drei Module konnte gezeigt werden, dass Maßnahmen auf einer niedrigeren organisatorischen Ebene wirkungsvoller sind, als Maßnahmen, die für eine sehr große Anzahl von Mitarbeitern, beispielsweise einen ganzen Unternehmensstandort, umgesetzt werden. Hier liegt der Schluss nahe, dass Maßnahmen umso wirkungsvoller sind, je „näher“ sie dem direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter angesiedelt sind.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse von Studie 2, dass abgeleitete und umgesetzte Veränderungsmaßnahmen, die auf den Befragungsergebnissen beruhen, tatsächlich die Einstellungen von Mitarbeitern im Zeitverlauf beeinflussen können. Somit wird hier die Grundannahme des Survey-Feedback-Ansatzes bestätigt. Allerdings zeigt sich auch hier die Erkenntnis, dass Mitarbeiterbefragungen keine Selbstläufer sind (Church et al., 2012; Liebig, 2006).

9.2 Einschränkungen und Implikationen für die Forschung

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten, wurden umfassende Studien durchgeführt, in denen Methoden zur Datenanalyse eingesetzt wurden, die der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes gerecht werden. Wie alle wissenschaftliche Studien ist jedoch auch die vorliegende Arbeit von verschiedenen Einschränkungen betroffen. Hierbei besteht hauptsächlich die Gefahr, dass es zu Einschränkungen der Gültigkeit der Schlussfolgerungen sowie der Übertragbarkeit der Ergebnisse der Studien kommen kann

(Cook & Campbell, 1979). Im Folgenden werden die Einschränkungen der vorliegenden Arbeit diskutiert und daraus Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet.

9.2.1 Nichtteilnahme und Drop-Out

Bei organisationspsychologischen Studien mit freiwilliger Teilnahme besteht immer das Problem der Selbst-Selektion der Teilnehmer. Da die Mitarbeiter selbst über die Teilnahme oder Nichtteilnahme entscheiden, ist es möglich, dass ausgerechnet diejenigen Mitarbeiter an der Studie teilnehmen, die besonders hohe oder niedrige Werte auf den gemessenen Konstrukten aufweisen. Sollte wiederum die Teilnahme mit den gemessenen Konstrukten korrelieren, kann dies zu Verzerrungen in den gefundenen Ergebnissen führen. In der ersten Studie zeigen sich tatsächlich signifikante Korrelationen des Rücklaufs (Akzeptanz der Befragung) mit den anderen Untersuchungsvariablen. Jedoch handelt es sich durchgehend um kleine Korrelationen unter $r = .30$. Sechs der neun Korrelationen sind kleiner $r = .20$. In der dritten Studie ergeben sich ähnliche Zusammenhänge für den Rücklauf mit den anderen gemessenen Variablen, davon ist jedoch keiner signifikant. Wahrscheinlich handelt es sich hierbei um ein Methodenartefakt aufgrund der großen Stichprobe in Studie 1.

Für die vorliegende Arbeit ist der Einfluss des Rücklaufs auf die Untersuchungsvariablen jedoch nicht uninteressant. Er stellt im Sinne der Akzeptanz der Befragung für die Fragestellung einen relevanten Einflussfaktor dar. Und da der Rücklauf in den durchgeführten Regressionsanalysen als Einflussvariable aufgenommen wurde, konnte der Effekt kontrolliert und die Effekte der anderen Variablen auf das Kriterium unabhängig untersucht werden. Zusätzlich fällt die Teilnahmequote in beiden Studien hoch aus und die anderen Variablen weisen ausreichend Variabilität auf. Im vorliegenden Fall wird der Einfluss des Rücklaufs auch nicht als störende Drittvariable, sondern im Sinne der Akzeptanz der Befragung als wichtiger Einflussfaktor für die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung untersucht.

Vor allem in der Teilstichprobe der Führungskräftebefragung von Studie 2 sind Selbst-Selektionseffekte wahrscheinlich. Die Befragung hatte das Ziel, Einstellungen und Verhalten der Führungskräfte im Rahmen des Folgeprozesses zu erheben. Im Vergleich zu den anderen Stichproben fällt der Rücklauf mit 59% relativ gering aus. Es ist denkbar,

dass Führungskräfte mit besonders negativen Einstellungen gegenüber der Mitarbeiterbefragung die Teilnahme an dieser Teilstichprobe verweigerten. Betrachtet man allerdings die Mittelwerte und Standardabweichungen der beiden gemessenen Variablen, sind keine Verzerrungen der Ergebnisse sichtbar.

Neben Selektionseffekten kann auch der Drop-Out von Teilnehmern im Zeitverlauf einen Einfluss auf die gemessenen Variablen oder die gefundenen Effekte haben. Es wäre im Kontext der vorliegenden Arbeit denkbar, dass diejenigen Teilnehmer, die nicht davon ausgehen, dass sich aufgrund der Mitarbeiterbefragung positive Veränderungen umsetzen lassen, in der Evaluationsbefragung nicht mehr teilnehmen und somit eine Verzerrung der Daten bei der Erhebung der Wirksamkeit entsteht.

In dieser Arbeit war es nicht möglich, diese Effekte näher zu untersuchen. Zukünftige Studien könnten hier ansetzen und gezielt den Einfluss von Nichtteilnahme und Drop-Out auf die Messung der Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen untersuchen. Dabei wäre es von besonderer Bedeutung, wie sich beispielsweise bisherige Erfahrungen mit Befragungen auf die Einstellung gegenüber Mitarbeiterbefragungen und schließlich der Teilnahme daran auswirken und ob dies die Einschätzung der Wirksamkeit beeinflusst. Hierzu müssten allerdings Wege identifiziert werden, um Nichtteilnehmer und potentielle Drop-Outs überhaupt zu erreichen. Zusätzlich wäre es interessant zu untersuchen, ob die Einschätzung der Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung die Teilnahme beziehungsweise den Drop-Out in der Folgebefragung vorhersagen können.

9.2.2 Operationalisierung der Konstrukte

Die Daten dieser Arbeit wurden im Rahmen konkreter Mitarbeiterbefragungen im Feld erhoben. Wie bei Feldstudien häufig der Fall konnte nur eingeschränkt Einfluss auf die Gestaltung der verwendeten Fragebögen genommen werden. Da jedoch in allen drei Studien als Basis des Fragebogens der MODI (Bungard et al., 2010) verwendet wurde, konnte auf ein bewährtes Instrument zur Erfassung von Mitarbeiter Einstellungen und Organisationsklima zurückgegriffen werden. Zur Messung der Akzeptanz der Befragung war dies jedoch nicht möglich. Es konnte hierzu keine explizite Fragebogenskala aufgenommen werden. Stattdessen wurde aufgrund anderer Forschungsarbeiten der Rücklauf als Indikator für die kollektive Akzeptanz der Befragung in der Abteilung verwendet

(Church et al., 2012; Fauth et al., 2013; Rogelberg et al., 2001). Zukünftigen Forschungsarbeiten sollten die Akzeptanz der Befragung mit einer eigenen Skala erheben, um den Einfluss dieses Faktors genauer analysieren zu können.

Durch die Verwendung von objektiven Daten zu den umgesetzten Maßnahmen konnten in der zweiten Studie Eigenschaften des Folgeprozesses untersucht werden. Es besteht jedoch weiterhin ein großer Forschungsbedarf, was genau eine erfolgreiche Maßnahme ausmacht. Die organisatorische Ebene der Maßnahme war hierbei ein erster Schritt. Mögliche weitere Einflussfaktoren können beispielsweise die Passung zwischen Handlungsbedarf und Maßnahmen sein.

9.2.3 Kausalitätsproblematik

In allen drei Studien wurden Längsschnittuntersuchungen durchgeführt, bei denen eine kausale Abfolge analog zum Mitarbeiterbefragungsprozess und dessen zeitlicher Folge aus Befragung, Maßnahmenableitung und Umsetzung von Verbesserungen angenommen wird. Hierbei wird davon ausgegangen, dass zeitlich vorgelagerte Variablen später erhobene beeinflussen. Es ist jedoch auch möglich, dass zwischen bestimmten Variablen keine unidirektionale Beziehung, sondern Wechselwirkungen bestehen. Bei der Untersuchung der Wirksamkeit von konkreten Veränderungsmaßnahmen ist es sehr wahrscheinlich, dass das Vorhandensein von Maßnahmen und deren Umsetzung nicht unabhängig vom Themenbereich der Maßnahme sind. Es könnte eine Wechselwirkung aus Themenbereich, Inhalt der Maßnahme sowie Umsetzbarkeit bestehen. Beispielsweise lassen sich leichter Maßnahmen zu Themen wie Information oder Zusammenarbeit in der Abteilung ableiten, die dann in Folge auch leichter umgesetzt werden können, als zu den Themenbereichen Unternehmensleitung oder Entlohnung. Eine inhaltliche Analyse der abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen könnte solche Wechselwirkungen aufdecken.

Zusätzlich wird in allen drei Studien davon ausgegangen, dass zum Zeitpunkt der Durchführung der Evaluationsbefragung der Folgeprozess weit fortgeschritten oder bereits abgeschlossen war. Diese Annahme wurde durch Angaben der jeweiligen Organisationen gestützt. Sie stellt eine Grundvoraussetzung in der Kausalitätskette dar, dass Veränderungen zum Zeitpunkt der Messung tatsächlich bereits eintreten konnten. Es ist jedoch möglich, dass zum Zeitpunkt der Messung der Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung noch

nicht alle Effekte eingetreten sind. In Studie 1 wurde die Wirksamkeit der Befragung in den einzelnen Organisationen zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben (vgl. Abschnitt 6.3.1). Aufgrund der geringen Stichprobengröße war es jedoch nicht möglich, den Einfluss der Zeitspanne zwischen Mitarbeiterbefragung und Evaluation zu berücksichtigen. Es wäre interessant, den Einfluss von Zeit und Dauer des Folgeprozesses auf dessen Wirksamkeit zu untersuchen. Hierzu könnten auch mehrere gestaffelte Evaluationsbefragungen eingesetzt werden, um der Komplexität der Veränderungsprozesse gerecht zu werden.

9.2.4 Stichprobe

Einschränkungen bezüglich der Übertragbarkeit der Ergebnisse betreffen hauptsächlich die Zusammenstellung der Stichprobe und die damit einhergehende Generalisierbarkeit der wissenschaftlichen Erkenntnisse. Generalisierbarkeit kann zu einem gewissen Grad über die Größe der Stichprobe gesichert werden. Für die erste Studie dieser Arbeit stand ein sehr großer Datensatz von insgesamt mehr als 130.000 Mitarbeitern aus 12 Organisationen zur Verfügung. Allein durch diese Größe kann von externer Validität der Schlussfolgerungen ausgegangen werden. Mögliche Einflüsse von Organisationsmerkmalen wie der Branche oder konjunkturelle Effekte sind eher vernachlässigbar. Die 12 Organisationen stammen aus neun verschiedenen Branchen und die Daten wurden über mehrere Jahre hinweg erhoben. Es ist jedoch nicht generell auszuschließen, dass bestimmte Eigenheiten, die das organisationale Umfeld einer Branche mit sich bringt, das Veränderungspotential einer Mitarbeiterbefragung fördern oder hemmen. Innovationsfreundliche Branchen haben hier sicherlich einen Vorteil. Anhand der vorliegenden Daten konnte dies jedoch nicht weiter untersucht werden.

Die Stichprobengröße der teilnehmenden Führungskräfte in der dritten Studie ist bezüglich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse nicht optimal. Zwar wurden die Ergebnisse von Studie 1 zum Einfluss der wichtigsten Rahmenbedingungen bestätigt, es wäre jedoch wünschenswert, wenn die Ergebnisse zum Einfluss der Führungskraft auf die Wirksamkeit der Mitarbeiterbefragung auf einer breiteren Datenbasis beruhen würden. Die gefundenen Effekte sind sehr vielversprechend und zukünftige Studien sollten hier ansetzen, um diese Ergebnisse zu replizieren und weiter auszubauen.

9.3 Implikationen für die betriebliche Praxis

In der Praxis existiert die weit verbreitete Überzeugung, dass Mitarbeiterbefragungen generell ein wichtiges und wirksames Instrument darstellen. Eine der Zielsetzungen dieser Arbeit ist es, diese Überzeugung mit neuen empirischen Erkenntnissen zu untermauern. In den empirischen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass das Instrument Mitarbeiterbefragung unter bestimmten Bedingungen durchaus das erhoffte Veränderungspotential entfalten kann. Es zeigt sich jedoch auch, dass der Erfolg nicht per se als gegeben angenommen werden kann.

Die Ergebnisse der ersten Studie legen nahe, dass das Erfolgspotential einer Mitarbeiterbefragung stark von Kontextfaktoren wie dem Organisationklima abhängt. Das Instrument entfaltet vor allem seine Wirksamkeit in Organisationen, deren Veränderungs- und Informationsklima positiv ausgeprägt ist. Anhand der Ausprägung auf diesen Organisationsklimaskalen kann daher der Erfolg einer Befragung innerhalb einer Organisation bzw. einer Organisationseinheit vorhergesagt werden. Dadurch erhält die Mitarbeiterbefragung eine weitere Funktion. Neben der Diagnose organisationaler Gegebenheit (vgl. Abschnitt 2.3), auf denen die Veränderungsmaßnahmen im Folgeprozess aufbauen, findet auch eine Prognose des generellen Veränderungspotentials der Organisation oder Organisationseinheit im Rahmen der Mitarbeiterbefragung selbst statt. Die Befragungsergebnisse zeigen nicht nur Optimierungspotential auf, es lassen sich vielmehr auch erste Einschätzungen darüber anstellen, ob die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Folgeprozess in den einzelnen Abteilungen gegeben sind. Insbesondere ein negativ geprägtes Veränderungs- und Informationsklima sowie eher unterdurchschnittliche Teilnahmequoten können Anzeichen für potentielle Probleme bei der Umsetzung des Folgeprozesses sein. Projektverantwortliche sollten anhand der Ausprägung auf diesen erfolgskritischen Klimavariablen Abteilungen identifizieren, die potentiell Unterstützung im Rahmen des Folgeprozesses benötigen.

Die Ergebnisse der dritten Studie rücken die Führungskräfte als zentrale Figur im Folgeprozess in den Fokus. Die gefundenen Effekte der Variablen *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* und *Einstellung von Führungskräften gegenüber der Mitarbeiterbefragung* verdeut-

lichen, dass zur Vorbereitung und Unterstützung im Folgeprozess Instrumente der Führungskräfteentwicklung wie Trainings- und Coaching-Maßnahmen notwendig werden. Die Führungskräfte müssen aktiv auf ihre Rolle vorbereitet werden, sei es um ihre Fähigkeiten als Change Agents zu erweitern oder ihre Einstellungen gegenüber der Mitarbeiterbefragung sowie Veränderungsprozessen an sich positiv zu beeinflussen. Der Vorbereitung der Prozessbeteiligten sollte genau so viel Aufmerksamkeit geschenkt werden wie der Befragung selbst, stellen Führungskräfte doch einen der entscheidenden Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Folgeprozessen dar. Eine Herausforderung kann die Identifikation derjenigen Führungskräfte darstellen, die tatsächlich Unterstützung benötigen. Es ist eher unwahrscheinlich, dass diese Führungskräfte sich freiwillig für Unterstützungsmaßnahmen melden werden, weil sie der Meinung sind, dass sie nicht die notwendigen Fähigkeiten besitzen oder der Befragung gegenüber negativ eingestellt sind. Daher können wiederum die Befragungsergebnisse eine Hilfe bei der Identifikation der entsprechenden Bereiche darstellen, in dem die Ergebnisse von Bereichen mit kritischen Bewertungen der Themen Führung, Umgang mit Veränderungen und Information näher analysiert werden.

Neben den Fähigkeiten und der Einstellung der Führungskraft spielt aber auch die generelle Möglichkeit eine Rolle, Themen der Mitarbeiterbefragung überhaupt verändern zu können. Die Führungskräfte sollten über ausreichend Handlungsspielräume verfügen, um tatsächliche Veränderungen anstoßen zu können. Dabei sollten sie auch durch das mittlere und obere Management durch die Bereitstellung ausreichender Ressourcen unterstützt werden. Nur so ist es möglich, dass die Führungskraft sich im Sinn der *veränderungsspezifischen Selbstwirksamkeitsüberzeugung* im Stande fühlt, die Ergebnisse tatsächlich in wirksame Veränderungsmaßnahmen zu überführen. Für Themen, die nicht in der eigenen Abteilung umgesetzt werden können, sollte eine Möglichkeit der Delegation des Handlungsbedarfs an übergeordnete Führungskräfte eingerichtet werden. Dies kann zum Beispiel in die Datenbank zur Dokumentation der Maßnahmen integriert werden. Eine Aufnahme der Mitarbeiterbefragung in die Regelkommunikation ermöglicht schließlich die regelmäßige Diskussion des Umsetzungsstands und klärt möglichen Unterstützungsbedarf.

In der zweiten Studie wurde die Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen untersucht. Die Ergebnisse sind von besonderer Bedeutung für die betriebliche Praxis. Es ist häufig zu beobachten, dass die Erhebung von Kennzahlen deutlich mehr Aufmerksamkeit beigemessen wird als der Analyse dieser Daten und anschließender Umsetzung von Verbesserungen. Es konnte gezeigt werden, dass sich die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung nur dann im Zeitverlauf veränderten, wenn auch tatsächlich Maßnahmen zu den jeweiligen Themenbereichen abgeleitet und umgesetzt wurden. Dies ist ein empirischer Beleg dafür, dass Mitarbeiterbefragungen nur dann ein wirksames Interventionsinstrument darstellen, wenn sie mit umfassenden Folgeprozessen zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen implementiert werden. In der vorliegenden Arbeit wurde auch der Einfluss der organisatorischen Ebene der Maßnahme untersucht. Tendenziell scheinen die Maßnahmen wirkungsvoller zu sein, je näher sie dem Arbeitsbereich des Mitarbeiters sind. Dies spricht dafür, dass die Maßnahmenableitung und -umsetzung eher dezentral in den einzelnen Abteilungen unter Beteiligung der Mitarbeiter erfolgen sollte. Zur Nachhaltung der Veränderungen sollten die Veränderungsmaßnahmen dokumentiert und regelmäßig überprüft werden, um ihre Umsetzung sicherzustellen. Auf diese Weise ist es dem Projektteam auch möglich, Bereiche mit eher unterdurchschnittlicher Maßnahmenaktivität zu identifizieren und die Verantwortlichen bei der Implementierung des Folgeprozesses gezielt zu unterstützen.

9.4 Schlusswort

Mitarbeiterbefragungen haben sich als Feedback- und Organisationsentwicklungsinstrument in der Praxis etabliert. Moderne Ansätze betonen die Einbindung des Instruments in ein übergreifendes Veränderungsmanagement. Hierbei sollen neben der eigentlichen Befragung umfassende Folgeprozesse initiiert werden, in denen basierend auf den Ergebnissen Veränderungsmaßnahmen umgesetzt werden.

In der Praxis stellen diese Folgeprozesse jedoch noch immer eine der größten Herausforderungen dar. Viel zu oft wird die Befragung auf ein reines Kennzahleninstrument reduziert, bei dem die Ergebnisse nach der Präsentation vor der Unternehmensleitung schnell in Vergessenheit geraten. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten sich daher auch auf die

Frage konzentrieren, warum es häufig nicht gelingt, erfolgreiche Folgeprozesse zu initiieren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass mit der Umsetzung von Maßnahmen im Folgeprozess tatsächlich Verbesserungen für die Mitarbeiter initiiert werden können. Um eine wirksame Mitarbeiterbefragung sicherzustellen, muss der Fokus auf die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen im Folgeprozess gerichtet werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Veränderung ohne Veränderungsmaßnahmen nicht eintreten wird. Dabei spielt die Führungskraft als Verantwortlicher für die Maßnahmenumsetzung eine zentrale Rolle. Hieraus ergibt sich ein besonderer Unterstützungsbedarf der Führungskräfte. Wirkungsvolle Mitarbeiterbefragungen können nur dann realisiert werden, wenn alle Prozessbeteiligten sowohl die Fähigkeit als auch den Willen zur Umsetzung des Folgeprozesses und der tatsächlichen Initiierung von Verbesserungen haben.

10 Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 27-58.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11, 1-33.
- Allen, N. J. & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 209.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Arbuckle, J. L. (2007) AMOS (Version 16.0) [Computer software]. Chicago: SPSS.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127-142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (2000). Making change permanent. A model for institutionalizing change interventions (12), 97-128.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6), 681-704.

- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour. A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40 (4), 471-499.
- Arneson, H. & Ekberg, K. (2005). Evaluation of empowerment processes in a workplace health promotion intervention based on learning in Sweden. *Health Promotion International*, 20 (4), 351-359.
- Ashby, W. R. (1974). *Einführung in die Kybernetik*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Ashforth, B. E. & Lee, R. T. (1990). Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations*, 43 (7), 621-648.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological-Research - Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bartunek, J. M. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23 (4), 483-500.
- Baumgartel, H. (1959). Using employee questionnaire results for improving organizations: The survey "feedback" experiment. *Kansas Business Review*, 12, 2-6.
- Becker, G. (1997). Mitarbeiterzufriedenheit im TQM-Modell des europäischen Qualitätspreises der European Foundation for Quality Management (EFQM). In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 214-223). Weinheim: Beltz.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I. & Bergstrom, G. (2007). Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 76.

- Bliese, P. D. (1998). Group size, ICC values, and group-level correlations: A simulation. *Organizational research methods*, 1 (4), 355.
- Bliese, P. D. & Halverson, R. R. (1998). Group size and measures of group-level properties: An examination of eta-squared and ICC values. *Journal of Management*, 24 (2), 157-172.
- Bögel, R. (2003). Organisationsklima und Unternehmenskultur. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Aufl., S. 707-720). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Wiley series in probability and mathematical statistics. Applied probability and statistics). New York: Wiley.
- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Wirtschaftspsychologie*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Borg, I. (2002). *Mitarbeiterbefragungen - kompakt*. Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Hogrefe.
- Born, D. H. & Mathieu, J. E. (1996). Differential effects of survey-guided feedback - The rich get richer and the poor get poorer. *Group & Organization Management*, 21 (4), 388-403.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). Pfadanalyse. In J. Bortz & C. Schuster (Hrsg.), *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (Springer-Lehrbuch, 7. Aufl., S. 435-452). Berlin: Springer.
- Bowers, D. G. (1973). OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9 (1), 21-43.
- Bowers, D. G. & Hausser, D. L. (1977). Work group types and intervention effects in organizational development. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 76-94.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Brown, R. D. & Hauenstein, N. M. A. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the $r(wg)$ indices. *Organizational research methods*, 8 (2), 165-184.

- Brown, S. P. & Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84 (3), 243-255.
- Budescu, D. V. (1993). Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114 (3), 542-551.
- Bungard, W. (1997). Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations-und Qualitätsmanagements. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - Ein Instrument des Innovations-und Qualitätsmanagements* (S. 5-14). Weinheim: Beltz.
- Bungard, W. (2000). Mitarbeiterbefragungen als Feedbackinstrument im Rahmen eines systematischen Prozess-Controllings. *Wirtschaftspsychologie*, 7 (3), 4-15.
- Bungard, W. (2005). Mitarbeiterbefragungen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 161-175). Wiesbaden: Gabler.
- Bungard, W. (2007). Mitarbeiterbefragungen – und was passiert dann? In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 70-78). Berlin: Springer.
- Bungard, W. & Jöns, I. (Hrsg.). (1997). *Mitarbeiterbefragung - Ein Instrument des Innovations-und Qualitätsmanagements*. Weinheim: Beltz.
- Bungard, W., Müller, K., Liebig, C. & Jöns, I. (2010). MODI. Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente* (S. 223-231). Lengerich: Pabst-Verlag.
- Bungard, W., Müller, K. & Niethammer, C. (Hrsg.). (2007a). *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten*. Berlin: Springer.
- Bungard, W., Müller, K. & Niethammer, C. (Hrsg.). (2007b). *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten*. Berlin: Springer.
- Bungard, W. & Steimer, S. (2005). Feedback-Kultur in deutschen Unternehmen: Ergebnisse einer Expertenstudie bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen. In I. Jöns &

- W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 298-3313). Wiesbaden: Gabler.
- Burke, W. W., Coruzzi, C. A. & Church, A. H. (2006). The organizational survey as an intervention for change. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys* (S. 41-66). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18 (3), 523.
- Caldwell, S. D., Herold, D. A. & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 868-882.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1981). *Attention and Selfregulation: A control theory to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Cascio, W. F. (2007). The Costs - and Benefits - of Human Resources. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007, Volume 22* (S. 71-110). England, UK: JOHN WILEY & SONS LTD.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234-246.
- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational research methods*, 4 (1).
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9 (2), 233-255.
- Church, A. H., Golay, L. M., Rotolo, C. T., Tuller, M. D., Shull, A. C. & Desrosiers, E. I. (2012). Without Effort there can be no Change: Reexamining the Impact of Survey Feedback and Action Planning on Employee Attitudes. In A. B. Shani, W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Hrsg.), *Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development, Volume 20)* (S. 223-264). Emerald Group Publishing Limited.

- Church, A. H. & Oliver, D. H. (2006). The Importance of Taking Action, Not Just Sharing Survey Feedback. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys* (S. 102-130). San Francisco: Jossey-Bass.
- Church, A. H. & Waclawski, J. (2001). *Designing and using organizational surveys: A seven step process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (3), 253-268.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159.
- Comelli, G. (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 32-58). Weinheim: Beltz.
- Conrad, P. & Sydow, J. (1984). *Organisationsklima*. Berlin: de Gruyter.
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation. Design & analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress - A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction. How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52 (4), 281-302.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.

- Darlington, R. B. (1968). Multiple Regression in Psychological Research and Practice. *Psychological Bulletin*, 69 (3), 161-182.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147 (6), 607-630.
- Domsch, M. & Ladwig, D. (Hrsg.). (2000a). *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Berlin: Springer.
- Domsch, M. & Ladwig, D. (2000b). Mitarbeiterbefragungen - Stand und Entwicklungen. In M. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 1-13). Berlin: Springer.
- Domsch, M. & Ladwig, D. (Hrsg.). (2006). *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Berlin: Springer.
- Domsch, M. & Ladwig, D. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3., Aufl. 2013). Berlin: Springer Berlin.
- Dunlap, W. P., Cortina, J. M., Vaslow, J. B. & Burke, M. J. (1996). Meta-Analysis of Experiments With Matched Groups or Repeated Measures Designs. *Psychological Methods*, 1 (2), 170-177.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eden, D. & Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting Self-Efficacy to Increase Volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 770-780.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- European Foundation for Quality Management. (2010a). *The EFQM Excellence Model*. Zugriff am 08.03.2010. Verfügbar unter <http://www1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQMExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx>
- European Foundation for Quality Management. (2010b). *The EFQM Excellence Model - Transition Guide*. Zugriff am 08.03.2010. Verfügbar unter http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf

- Fauth, T., Hattrup, K., Mueller, K. & Roberts, B. (2013). Nonresponse in Employee Attitude Surveys: A Group-Level Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 28 (1), 1-16.
- Feinstein, I. (2010). *Innovationsklima: Eine mehrebenenanalytische Untersuchung der Antezedenzen und Konsequenzen*. Taunusstein: Driesen.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362-377.
- Forstner, C. G. & Bungard, W. (2000). Feedback im "Excellence-Modell" der EFQM. *Wirtschaftspsychologie*, 7 (3), 52-57.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1995). *Organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change. The Importance of Self-Determination¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (9), 1843-1852.
- George, D. & Mallery, P. (2006). *SPSS for Windows step by step. A simple guide and reference, 13.0 update* (6. Aufl.). Boston: Pearson A and B.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate - Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 601-616.
- Glick, W. H. (1988). Response: Organizations Are Not Central Tendencies: Shadow-boxing in the Dark, Round 2. *The Academy of Management Review*, 13 (1), 133.
- Golembiewski, R. T., Billingsley, K. & Yeager, S. (1976). Measuring Change and Persistence in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12 (2), 133-157.
- Gonzalez, J. A. & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), 21-40.

- González-Romá, V., Peiró, J. M. & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 465-473.
- Gopinath, C. & Becker, T. E. (2000). Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes. Relationships Under Conditions of Divestiture. *Journal of Management*, 26 (1), 63-83.
- Great Place to Work Institute. (2010). *Beste Arbeitgeber Benchmarkstudien*. Zugriff am 10.06.2010. Verfügbar unter <http://www.greatplacetowork.de/best/>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (1), 120-125.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38 (2), 275-291.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Berlin: VEB Deutscher Verlag.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit* (Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 58, 2., vollst. überarb. und erg. Aufl.). Bern: Huber.
- Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3), 235-248.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 305.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.

- Herold, D. M. & Fedor, D. B. (1998). Individuals' interaction with their feedback environment: The role of domain-specific individual differences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 215-254.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 942-951.
- Higgs, A. C. & Ashworth, S. D. (1996). Organizational Surveys: Tools for Assessment and Research. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Organizational Surveys. Tools for Assessment and Change* (S. 19-40). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hinrichs, J. R. (1996). Feedback, Action Planning and Follow-Through. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Organizational Surveys. Tools for Assessment and Change* (S. 255-279). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hodapp, M. (2007). Maßnahmen-Monitoring und -Controlling. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 170-178). Berlin: Springer.
- Holt, D. T., Armenakis, A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change. A Review of Research and Instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289-336.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255.
- Hornberger, S. (2000). Evaluation in Veränderungsprozessen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Organisatorischer Wandel und Transformation* (S. 239-278). Wiesbaden: Gabler.
- Hossiep, R. & Frieg, P. (2008). Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. *Planung und Analyse*, 35 (6), 55-59.
- House, R. J., Shane, S. A. & Herold, D. M. (1996). Rumors of the Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated. *Academy of Management Review*, 21 (1), 203-224.

- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job-satisfaction and job-performance - a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273.
- Imai, M. (1994). *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. München: Wirtschaftsverl. Langen Müller Herbig.
- James, L. R. (1982). Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 85.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993). R(wg) - an Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 306-309.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-1112.
- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35 (1), 1-19.
- Johnson, J. W. (2004). Factors Affecting Relative Weights: The Influence of Sampling and Measurement Error. *Organizational research methods*, 7 (3), 283-299.
- Johnson, J. W. & LeBreton, J. M. (2004). History and Use of Relative Importance Indices in Organizational Research. *Organizational research methods*, 7 (3), 238-257.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 (2), 201-250.
- Jöns, I. (1997a). Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 15-31). Weinheim: Beltz.

- Jöns, I. (1997b). Rückmeldung der Ergebnisse an Führungskräfte und Mitarbeiter. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 167-194). Weinheim: Beltz.
- Jöns, I. & Müller, K. (2007a). Ergebnisrückmeldung und Maßnahmenableitung. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 54-67). Berlin: Springer.
- Jöns, I. & Müller, K. (2007b). Vorbereitung, Planung und Organisation von Mitarbeiterbefragungen. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 13-27). Berlin: Springer.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Organizational Psychology*, 25-52.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107-122.
- Katzell, R. A. & Guzzo, R. A. (1983). Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38 (4), 468-472.
- Kauffeld, S., Jonas, E., Grote, S., Frey, D. & Frieling, E. (2004). Innovationsklima - Konstruktion und erste psychometrische Überprüfung eines Messinstrumentes. *Diagnostica*, 50 (3), 153-164.

- Klein, S. M., Kraut, A. I. & Wolfson, A. (1971). Employee reactions to attitude survey feedback: A study of the impact of structure and process. *Administrative Science Quarterly*, 16 (4), 497.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.
- Kozlowski, S. W. J. & Hattrup, K. (1992). A Disagreement about Within-Group Agreement - Disentangling Issues of Consistency Versus Consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77 (2), 161-167.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (S. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraut, A. I. (Hrsg.). (1996). *Organizational Surveys. Tools for Assessment and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraut, A. I. (Hrsg.). (2006a). *Getting Action from Organizational Surveys*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraut, A. I. (2006b). Moving the Needle. Getting Action After a Survey. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys* (S. 1-30). San Francisco: Jossey-Bass.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50 (2), 212.
- LeBreton, J. M., Burgess, J. R. D., Kaiser, R. B., Atchley, E. K. & James, L. R. (2003). The restriction of variance hypothesis and interrater reliability and agreement: Are ratings from multiple sources really dissimilar? *Organizational research methods*, 6 (1), 80-128.
- LeBreton, J. M., Ployhart, R. E. & Ladd, R. T. (2004). A Monte Carlo Comparison of Relative Importance Methodologies. *Organizational research methods*, 7 (3), 258-282.

- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, 11 (4), 815-852.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *The Journal of social issues*, 2, 34-46.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Liebig, C. (2006). *Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (1997). Measuring interrater agreement for ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 21 (3), 271-278.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (1999). Assessing interrater agreement on the job relevance of a test: A comparison of the CVI, T, (rWG(J)), and r*(WG(J)) indexes. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 640-647.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 331-348.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1297-1349). New York: John Wiley.
- Lorenzo-Seva, U. & Ferrando, P. J. (2011). FIRE: an SPSS program for variable selection in multiple linear regression analysis via the relative importance of predictors. *Behavior Research Methods*, 43 (1), 1-7.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7 (1), 83-104.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G. & Dwyer, J. H. (1995). A Simulation Study of Mediated Effect Measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30 (1), 41-62.
- Mann, F. C. (1957). Studying and Creating Change: A Means to Understand Social Organization. In C. M. Arensberg, S. Barkin, W. E. Chalmers, H. L. M. Wilensky, J. C.

- Worthy & B. D. Dennis (Hrsg.), *Research in Industrial Human Relations* (S. 146-167). New York: Harper & Brothers Publishers.
- Mann, F. C. & Likert, R. (1952). The Need for Research on Communicating Research Results. *Human organization*, 11, 15-19.
- Mathieu, J. E., DeShon, R. P. & Bergh, D. D. (2008). Mediatonal Inferences in Organizational Research: Then, Now, and Beyond. *Organizational research methods*, 11 (2), 203-223.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McArdle, J. J. (1994). Structural Factor Analysis Experiments with Incomplete Data. *Multivariate Behavioral Research*, 29 (4), 409-454.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-20-52.
- Miles, M. G., Hornstein, H. A., Callahan, D. M., Calder, P. H. & Schiavo, R. S. (1961). The consequences of survey feedback: theory and evaluation. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Hrsg.), *The planning of change: Readings in the applied behavioral sciences* (S. 456-468). Oxford: Holt, Rinehart & Winston.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.

- Müller, K. (2006). *Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit: eine multinationale Untersuchung*. Taunusstein: Driesen.
- Müller, K., Bungard, W. & Jöns, I. (2007). Mitarbeiterbefragung – Begriff, Funktion, Form. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 6-13). Berlin: Springer.
- Müller, K., Liebig, C. & Hattrup, K. (2007). Computerizing Organizational Attitude Surveys: An Investigation of the Measurement Equivalence of a Multifaceted Job Satisfaction Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 67 (4), 658-678.
- Müller, K., Liebig, C., Jöns, I. & Bungard, W. (2007). Durchführung der Befragung. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 27-54). Berlin: Springer.
- Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization development: using data-based methods*. Reading: Addison-Wesley.
- Nadler, D. A., Mirvis, P. & Cammann, C. (1976). The Ongoing Feedback System. *Organizational Dynamics*, 4 (4), 63-80.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. Bern: Huber.
- Neuman, G. A., Edwards, J. E. & Raju, N. S. (1989). Organizational-development interventions - a meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology*, 42 (3), 461-489.
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66 (8), 1029-1050.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (5), 601-617.
- Nielsen, K., Taris, T. W. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 24 (3), 219-233.

- Niethammer, C. & Müller, K. (2007). Sicherung der Nachhaltigkeit von Mitarbeiterbefragungen. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 78-85). Berlin: Springer.
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14 (3), 213-225.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4), 461-524.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A. et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 389-416.
- Payne, R. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1125-1173). Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Peiro, J. M., Gonzalez-Roma, V. & Canero, J. (1999). Survey Feedback as a Tool for Changing Managerial Culture: Focusing on Users' Interpretations - A Case Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 537-550.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Racky, S. (2007). Training für Führungskräfte. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung - was dann... ? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 120-131). Berlin: Springer.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2012). Change Readiness. A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39 (1), 110-135.

- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management*, 36 (5), 1309-1338.
- Randall, D. M. (1990). The Consequences of Organizational Commitment - Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 361-378.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B. & Bennett, D. E. (1989). Standards of comparison and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 591-598.
- Riebl, S. K., Estabrooks, P. A., Dunsmore, J. C., Savla, J., Frisard, M. I., Dietrich, A. M. et al. (2015). A systematic literature review and meta-analysis. The Theory of Planned Behavior's application to understand and predict nutrition-related behaviors in youth. *Eating Behaviors*, 18, 160-178.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257.
- Rogelberg, S. G., Fisher, G. G., Maynard, D. C., Hakel, M. D. & Horvath, M. (2001). Attitudes toward Surveys: Development of a Measure and Its Relationship to Respondent Behavior. *Organizational research methods*, 4 (1), 3-25.
- Romme, A. G. L. (2011). Organizational Development Interventions: An Artifaction Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (1), 8-32.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E. & Hofmann, G. (1988). *Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung*. Stuttgart: Enke.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 211-225.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1989). Interrater Reliability Coefficients Cannot be Computed when Only One Stimulus is Rated. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 368-370.

- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19 (2), 93-106.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28 (4), 447-479.
- Schneider, B. (1995). The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. In B. Schneider (Hrsg.), *Organizational climate and culture* (S. 383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ashworth, S. D., Higgs, A. C. & Carr, L. (1996). Design, validity, and use if strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 49 (3), 695-705.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64 (1), 361-388.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C. & Young, S. A. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, 12 (1), 3-14.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220-229.
- Scott, K. D. & Taylor, G. S. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job-Satisfaction and Absenteeism - a Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 28 (3), 599-612.
- Self, D. R., Armenakis, A. A. & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, 7 (2), 211-229.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7 (4), 422-445.

- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass Correlations - Uses in Assessing Rater Reliability. *Psychological Bulletin*, 86 (2), 420-428.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Oxford: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction. An introduction* (Sage university papers series. Quantitative applications in the social sciences, no. 07-082). Newbury Park: Sage Publications.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SPSS Inc. (2007) SPSS for Windows. Version 16.0 [Computer software]. Chicago: SPSS Inc.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 240-261.
- Tonidandel, S. & LeBreton, J. M. (2011). Relative importance analysis: A useful supplement to regression analysis. *Journal of Business and Psychology*, 26 (1), 1-9.
- Tonidandel, S. & LeBreton, J. M. (2015). RWA Web. A Free, Comprehensive, Web-Based, and User-Friendly Tool for Relative Weight Analyses. *Journal of Business and Psychology*, 30 (2), 207-216.
- Tonidandel, S., LeBreton, J. M. & Johnson, J. W. (2009). Determining the statistical significance of relative weights. *Psychological Methods*, 14 (4), 387-399.
- Towers Watson. (2015). *Befragungs-Monitor 2015*. Zugriff am 27.09.2016. Verfügbar unter <https://www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/HR-perspectives/2015/Befragungsmonitor-2015-Noch-ungenutzte-Chancen>
- Trost, A., Jöns, I. & Bungard, W. (1999). *Mitarbeiterbefragung*. Augsburg: WEKA Fachverlag für technische Führungskräfte.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2005). Mehrebenenanalysen in der Organisationspsychologie: Ein Plädoyer und ein Beispiel. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (1), 27-34.

- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Organizational research methods*, 3 (1), 4-70.
- Van-Dijk, D. & Kluger, A. N. (2004). Feedback Sign Effect on Motivation: Is it Moderated by Regulatory Focus? *Applied Psychology: An International Review*, 53 (1), 113-135.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts - An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), 761-773.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement-Motivation and Emotion. *Psychological review*, 92 (4), 548-573.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Whitman, D. S., van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: a Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63 (1), 41-81.
- Wiener, N. (1950). *The human use of human beings: Cybernetics and Society*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Woodruff. (1993). Task, domain, and general efficacy: A reexamination of the Self-efficacy Scale. *Psychological Reports*, 72 (2), 423.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1183-1190.

- Yeo, G. B. & Neal, A. (2006). An Examination of the Dynamic Relationship Between Self-Efficacy and Performance Across Levels of Analysis and Levels of Specificity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1088-1101.
- Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung* (Bd. 2). München: Hanser.

11 Anhang

A - Gütekriterien der verwendeten Messinstrumente

Tabelle 34: Interne Konsistenz (Cronbachs α) in den Teilstichproben von Studie 1

<i>Themenbereiche</i>	<i>M</i>	<i>Unternehmen</i>					
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Tätigkeit</i>	.804	.799	.823	.699	.842	.841	.863
<i>Arbeitsbedingungen</i>	.794	.792	.822	.848	.828	.742	.711
<i>Weiterbildung</i>	.826	.831	.882	.666	.778	.860	.822
<i>Kollegen</i>	.826	.743	.820	.879	.771	.834	.819
<i>Führungskraft</i>	.910	.895	.918	.915	.892	.928	.908
<i>Information</i>	.803	.796	.677	.716	.816	.831	.788
<i>Umgang mit Veränderungen</i>	.824	.790	.837	.909	.746	.855	.871
<i>Geschäftsleitung</i>	.852	.877	.884	.890	.880	.834	.897
<i>Themenbereiche</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	
<i>Tätigkeit</i>	.794	.785	.764	.844	.815	.780	
<i>Arbeitsbedingungen</i>	.779	.839	.773	.809	.789	.791	
<i>Weiterbildung</i>	.879	.890	.691	.872	.885	.856	
<i>Kollegen</i>	.845		.803	.887	.850	.841	
<i>Führungskraft</i>	.912	.916	.873	.941	.936	.883	
<i>Information</i>	.840	.857	.850	.819	.840	.803	
<i>Umgang mit Veränderungen</i>	.762	.756	.819	.857	.899	.787	
<i>Geschäftsleitung</i>	.642	.899	.884	.865	.902	.769	

Tabelle 35: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen in Studie 1 zu Messzeitpunkt t₁

<i>Modell</i>	<i>X²</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>	<i>RMSEA</i>
Unternehmen 1						
<i>Generalfaktor</i>	31801,937	819	.000	.573	.573	.104
<i>Hierarchisches Modell</i>	7225,424	807	.000	.911	.912	.047
Unternehmen 2						
<i>Generalfaktor</i>	42663,93	740	.000	.657	.657	.109
<i>Hierarchisches Modell</i>	10391,98	729	.000	.921	.921	.053
Unternehmen 3						
<i>Generalfaktor</i>	32341,064	299	.000	.724	.724	.126
<i>Hierarchisches Modell</i>	6844,245	289	.000	.944	.944	.058
Unternehmen 4						
<i>Generalfaktor</i>	9029,352	299	.000	.678	.678	.135
<i>Hierarchisches Modell</i>	1992,997	289	.000	.937	.937	.6
Unternehmen 5						
<i>Generalfaktor</i>	9642,379	1127	.000	.578	.58	.104
<i>Hierarchisches Modell</i>	3011,45	1116	.000	.906	.906	.049
Unternehmen 6						
<i>Generalfaktor</i>	34912,458	665	.000	.605	.606	.104
<i>Hierarchisches Modell</i>	7147,335	653	.000	.925	.925	.046
Unternehmen 7						
<i>Generalfaktor</i>	7367,783	434	.000	.642	.643	.127
<i>Hierarchisches Modell</i>	1523,17	424	.000	.943	.943	.051
Unternehmen 8						
<i>Generalfaktor</i>	21903,943	464	.000	.508	.509	.130
<i>Hierarchisches Modell</i>	4688,975	453	.000	.903	.903	.058
Unternehmen 9						
<i>Generalfaktor</i>	20694,554	1274	.000	.598	.598	.103
<i>Hierarchisches Modell</i>	5071,715	1262	.000	.921	.921	.046
Unternehmen 10						
<i>Generalfaktor</i>	8144,936	1274	.000	.647	.649	.097
<i>Hierarchisches Modell</i>	3077,002	1262	.000	.907	.907	.050
Unternehmen 11						
<i>Generalfaktor</i>	46135,613	860	.000	.596	.596	.114
<i>Hierarchisches Modell</i>	10673,403	849	.000	.912	.912	.054
Unternehmen 12						
<i>Generalfaktor</i>	46974,867	405	.000	.549	.549	.131
<i>Hierarchisches Modell</i>	8944,593	395	.000	.917	.917	.057